



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV MANAGEMENTU

INSTITUTE OF MANAGEMENT

**HODNOCENÍ VÝKONNOSTI VYBRANÉHO PODNIKU
PODLE MODELU START A NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ**

PERFORMANCE ASSESSMENT OF THE SELECTED COMPANY ACCORDING TO MODEL START AND
PROPOSALS FOR THE IMPROVEMENT

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

BACHELOR'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Erik Ferko

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. Josef Veselý, CSc.

BRNO 2021

Zadání bakalářské práce

Ústav: Ústav managementu
Student: **Erik Ferko**
Studijní program: Procesní management
Studijní obor: bez specializace
Vedoucí práce: **Ing. Josef Veselý, CSc.**
Akademický rok: 2020/21

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává bakalářskou práci s názvem:

Hodnocení výkonnosti vybraného podniku podle modelu Start a návrhy na zlepšení

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod
Vymezení problému a cíle práce
Teoretická východiska práce
Analýza problému a současné situace
Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení
Závěr
Seznam použité literatury
Přílohy

Cíle, kterých má být dosaženo:

Zpracování analýzy v oblasti využívání vícekritériálních modelů pro hodnocení manažerských přístupů a firemní výkonnosti s akcentem na nefinanční aspekty. Provedení hodnocení firmy podle modelu Start. Identifikace příležitostí pro zlepšování, zpracování návrhu zlepšení.

Základní literární prameny:

BALÁŠ L. et al. Společný hodnotící rámec CAF 2013. 1. vydání. Praha: Národní informační středisko podpory kvality, 2013. 92 s. ISBN 978-80-02-02472-9.

BRAUN V. et al. Národní cena kvality ČR – Model START PLUS. 1. vydání. Praha: Národní informační středisko podpory kvality, 2013. 86 s. ISBN 978-80-02-02426-2.

ČESKÝ NORMALIZAČNÍ INSTITUT ČSN EN ISO 9004:2010. Řízení udržitelného úspěchu organizace – Přístup managementu kvality. Praha: Český normalizační institut, 2010. 72 s. Třídící znak 01 0324.

Model excellence EFQM: excelentní organizace dosahují a trvale udržují vynikající úroveň výkonnosti splňující nebo překračující očekávání všech svých zainteresovaných stran. 1. vydání. Praha: ČSJ Praha, 2012. 30 s. ISBN 978-90-5236-698-2.

GRASSEOVÁ, M. Analýza podniku. 1. vydání. Brno: Computer Press, 2007. 325 s. ISBN 978-80-2-1-2621-9.

RYŠÁNEK P. et al. Národní cena kvality ČR – Model START. 2. vydání. Praha: Národní informační středisko podpory kvality, 2011. 40 s. ISBN 978-80-02-02341-8.

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2020/21

V Brně dne 28.2.2021

L. S.

doc. Ing. Robert Zich, Ph.D.
ředitel

doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.
děkan

Abstrakt

Účelom bakalárskej práce je analýza vybraného podniku s využitím modelu Start. Prvá teoretická časť sa zaoberá vymedzením základných pojmov a metód, ktoré sú potrebné pre vypracovanie nasledujúcich častí práce. V praktickej časti bude zrealizovaná samotná analýza podniku, pri ktorej budú zistené silné a slabé stránky podniku a príležitosti na zlepšenie. Na záver po zistení všetkých potrebných informácií bude vypracovaný návrh na zlepšenie pre budúci kladný rozvoj podniku.

Abstract

The purpose of the bachelor thesis is the analysis of a selected company using the Start model. The first theoretical part deals with the definition of basic concepts and methods that are necessary for the development of the following parts of the work. In the practical part, the analysis of the company itself will be carried out, during which the strengths and weaknesses of the company and opportunities for improvement will be identified. Finally, after finding all the necessary information, a proposal for improvement will be prepared for the future positive development of the company.

Klíčová slova

Hodnocení podniku, sebehodnocení, model Start, model excellence EFQM

Key words

Evaluation company, self-image, model Start, Excellence model EFQM

Bibliografická citácia

FERKO, Erik. *Hodnocení výkonnosti vybraného podniku podle modelu Start a návrhy na zlepšení* [online]. Brno, 2021 [cit. 2021-05-03]. Dostupné z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/135248>. Bakalářská práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav managementu. Vedoucí práce Josef Veselý.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je původní a zpracoval jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušil autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 12.05.2021

.....

Erik Ferko

Pod'akovanie

Ďakujem môjmu vedúcemu práce Ing. Josef Veselý CSc. za cenné pripomienky a odbornú pomoc pri písaní bakalárskej práce.

Taktiež sa chcem pod'akovať vybranému podniku za poskytnutie všetkých potrebných informácií a veľkej trpezlivosti napriek ťažkému obdobiu pandémie. Veľké ďakujem patrí aj mojej rodine, známym, kamarátom a ľuďom, ktorí ma motivovali a bez ktorých by som ťažko zvládal náročné obdobia v mojom živote.

OBSAH

ÚVOD	7
1 CIELE PRÁCE, METÓDY A POSTUPY SPRACOVANIA	8
1.1 Cieľ práce	8
1.2 Metódy a postupy spracovania	8
2 TEORETICKÉ VÝCHODISKA PRÁCE	9
2.1 Podnik	9
2.2 Hodnotenie podniku	10
2.3 Výkonnosť podniku	10
2.4 Sebahodnotenie podniku	10
2.5 Kvalita	11
2.6 Benchmarking	11
2.7 Excelencia	12
2.8 ČSN ISO 9004	13
2.9 Model EFQM	14
2.9.1 Kritéria excelencie modelu EFQM	15
2.10 SWOT analýza	19
2.11 Model Start	19
2.12 Model CAF	23
2.13 Model Start Plus	23
2.14 Zhrnutie teoretickej časti práce	24
3 Analytická časť práce	25
3.1 Podnik	25

3.1.1	História podniku	25
3.1.2	Organizačná štruktúra podniku	26
3.2	Analýza terajšieho stavu podniku	26
3.2.1	Hodnotenie odpovedí	27
3.3	Súhrn hodnotenia podniku	44
3.4	Zhrnutie analytickej časti	45
4	Vlastný návrh riešenia	46
4.1	Nastavenie pravidelnej spätnej väzby od zamestnancov	46
4.2	Informovanosť o plánoch zamestnancov na nižších úrovniach organizácie	47
4.3	Prijatie minimálnych požiadaviek na každú pracovnú pozíciu s odborným zaučením zamestnancov na pracovisku	48
4.4	Vytvorenie analýzy spokojnosti zákazníkov	48
4.5	Modernizácia výrobných strojov	50
4.5.1	Starý stroj	51
4.5.2	Nový stroj	52
	ZÁVER	56
	ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY	58
	ZOZNAM OBRÁZKOV	61
	ZOZNAM TABULIEK	62
	ZOZNAM PRÍLOH	64

ÚVOD

V dnešnej dobe neustále rozširujúcej sa globalizácie a narastajúcej konkurencie je náročné zabezpečiť úspešnosť podniku z dlhodobého hľadiska. Výkonnosť podniku môže neodborná verejnosť chápať nesprávne, ako merateľný objem produkcie (vyrábaného množstva produktov či poskytovania služieb) v čase. Hodnotenie výkonnosti podniku je však oveľa zložitejšie, ako sa na prvý pohľad môže zdať. Výkonnosť podniku je potrebné posudzovať z pohľadu väčšieho množstva determinujúcich faktorov, než len z pohľadu objemu vyrábaných produktov. Na zistenie finančnej kondície podniku je potrebné poznať a správne uplatňovať hodnotiace metódy merajúce výkonnosť spoločnosti. Aktuálne využívané koncepty na meranie podnikovej výkonnosti spočívajú v realizácii finančno-ekonomickej analýzy.

Hodnotiť výkonnosť podniku je dôležité z pohľadu všetkých zainteresovaných strán, ako sú majitelia, manažéri, zamestnanci, potenciálni investori či štátne inštitúcie. Investorov zaujíma stav, resp. výkonnosť podniku, aby si vedeli dobre rozmyslieť, do ktorej spoločnosti by chceli investovať svoje finančné prostriedky. Bankové inštitúcie sa zauímajú o solventnosť a likviditu podniku, aby vedeli odhadnúť či daný podnikateľský subjekt bude schopný splácať istinu a úroky z požičaných peňazí alebo nie.

Cieľom záverečnej práce je ohodnotiť súčasnú výkonnosť vybraného podniku s uplatnením metódy modelu Start a navrhnúť odporúčania, ktoré by mali prispieť k zvýšeniu výkonnosti danej podnikateľskej jednotky.

Prvá kapitola záverečnej práce predstavuje teoretickú základňu, kde sa budeme venovať deskripcii jednotlivých pojmov súvisiacich s riešenou problematikou. Charakterizujeme pojmy ako podnikateľ, podnikanie, priblížime si používané metódy na hodnotenie výkonnosti podniku so zameraním sa na model Start.

1 CIELE PRÁCE, METÓDY A POSTUPY SPRACOVANIA

V tejto časti si definujeme ciele a metodiku práce, pomocou ktorej budeme vypracovávať bakalársku prácu.

1.1 Cieľ práce

Hlavným cieľom bakalárskej práce je spracovanie analýzy aktuálneho stavu podniku podľa viackriteriálneho modelu Start pre hodnotenie manažérskych prístupov a firemnej výkonnosti s akcentom na nefinančné aspekty. Z výslednej analýzy zistíme silné stránky podniku a príležitosti na zlepšenie. Na základe príležitostí na zlepšenie navrhujeme vlastné riešenie problematiky.

1.2 Metódy a postupy spracovania

Bakalárska práca sa skladá z 3 častí.

Prvá je teoretická, druhá analytická a tretia návrhová. V prvej teoretickej časti, je použitá obsahová analýza, štúdium odbornej literatúry a základné pojmy, ktoré sú potrebné poznať pre analýzu výkonnosti podniku. Začneme tým, že si vysvetlíme definíciu podniku, hodnotenie podniku, výkonnosť podniku, sebahodnotenie, kvalitu, benchmarking, excelenciu, normu ISO a SWOT analýzu. Následne po dokončení tejto časti si priblížime ako funguje model excelencie EFQM, model Start, model CAF, model Start plus. Tieto poznatky budú potrebné pre nasledujúcu analytickú časť. Na koniec teoretickej práce si vytvoríme súhrn, prečo sme si zvolili práve model Start oproti iným modelom.

Druhá časť sa bude zaoberať predstavením vybraného podniku, zberom informácií potrebných k spracovaniu analýzy a konečnou analýzou podniku. Na začiatok budeme rozoberať základné informácie o podniku, históriu, organizačnú štruktúru a konkurenciu v okolí. Následne budeme pracovať s dotazníkom, ktorý budeme vypracovávať s osobami zodpovednými za dané oblasti podniku. Po získaní potrebných informácií spracujeme analýzu problematiky.

Tretia časť bude cielená na vyhodnotenie silných a slabých stránok podniku, z ktorých bude navrhnuté vlastné riešenie problematiky pre kladný rozvoj podniku do budúcnosti.

2 TEORETICKÉ VÝCHODISKA PRÁCE

V úvode teoretického východiska práce sa budeme zaoberať základnými pojmami ako je definícia podniku, jeho rozdelenie, hodnotenie podniku a ďalšie potrebné informácie k modelom a ich využiti v praxi.

2.1 Podnik

Za základnú definíciu podniku môžeme považovať ekonomický subjekt, ktorého prioritou je výroba statkov a služieb na trhu.

Dnes už neplatný obchodný zákonník ho definuje ako *"súbor hmotných, ako aj osobných a nehmotných zložiek podnikania. K podniku patria veci, práva a iné majetkové hodnoty, ktoré patria podnikateľovi a slúžia na prevádzkovanie podniku alebo vzhľadom na svoju povahu majú tomuto účelu slúžiť."* (§ 5).

Cieľom a prioritou každého jedného podniku by mala byť maximalizácia hodnoty podniku. Podniky rozdeľujeme do základných sektorov, ktoré definujeme ako:

1. Primárny sektor – tento sektor sa zaoberá prvovýrobou, tzn. poľnohospodárstvo, lesníctvo, ťažobný priemysel, atď.
2. Sekundárny sektor – do toho sektoru zapadá druhovýroba, tzn. strojárstvo, potravinový priemysel a textilný priemysel
3. Terciárny sektor – do terciárneho takzvaného nevýrobného sektora patria služby, obchody, doprava, banky, atď.

Podniky podľa veľkosti delíme na drobné, malé a stredné podniky. Kritéria, ktoré sú potrebné na ich rozdelenie sú počet zamestnancov, obrat a bilančná suma (7, 8).

Tabuľka 1: Rozdelenie podnikov podľa veľkosti (17)

Kategória podniku	Počet zamestnancov	Ročný obrat	Bilančná suma (mil. €)
Mikro podniky	<10	≤ 2	≤ 2
Malé podniky	<50	≤ 10	≤ 10
Stredné podniky	<250	≤ 50	≤ 43

2.2 Hodnotenie podniku

Podnik hodnotíme z dôvodu zvyšovania kvality služieb, zvýšenia produktivity a následného zisku podniku. V dnešnej dobe je dôležité hodnotiť subjekt z viacerých pohľadov, v ktorých vykonáva podnikateľskú činnosť. V hodnotení je zahrnutá výroba produktov, spokojnosť zákazníkov a zamestnancov, finančná situácia podniku, okolie podniku atď. (9)

2.3 Výkonnosť podniku

Výkonnosť podniku vyznačuje schopnosť zhodnocovať svoju činnosť. Tým je namysliť zhodnocovanie vložených zdrojov, vytváranie zisku, zvyšovanie hodnoty podniku a zaistiť podniku budúci rozvoj. Jej úlohou je hodnotenie informácií nielen pre majiteľov podniku ale aj z hľadiska ďalších subjektov, u ktorých sú najdôležitejší zamestnanci, zákazníci, ktorí využívajú služby podniku. Význam riadenia výkonnosti je prioritne dosahovanie podnikových cieľov neustálym zlepšovaním kľúčových vlastností podniku a tým následne zlepšovanie výkonnosti na všetkých úrovni riadenia (9).

2.4 Sebahodnotenie podniku

Podľa odbornej príručky modelu START definujeme sebahodnotenie podniku ako:

„Sebahodnotenie je komplexný, systematický a pravidelný proces posudzovania činností a výsledkov organizácie v súlade s EFQM Modelom Excelencie. Proces sebahodnotenia je katalyzátorom poháňajúcim proces zlepšovania organizácie smerom ku konkurencieschopnosti a excelentnosti.“ (6)

2.5 Kvalita

Kvalita je pojem vzťahujúci sa k výrobkom či službám, ale aj k vykonávajúcich činnostiam procesoch. V súčasnosti je kvalita veľmi dôležitá vlastnosť, pri ktorej je vidieť konkurenčnú výhodu výrobkov a služieb. Hlavnú rolu hrajú 3 subjekty: pohľad výrobcu, pohľad zákazníka, pohľad spoločnosti. Pri pohľade výrobcu je dôležité pozerieť na zisk a podiel na trhu jeho výrobku alebo služby. Zákazník sa zameriava na úžitok výrobku (jeho životnosť) a náklady na používanie výrobku. Spoločnosť vníma bezpečnosť a likvidáciu výrobku (10).

2.6 Benchmarking

Podnik pri zlepšovaní procesov využíva tzv. benchmarking ako porovnávanie výsledkov z rôznych oblastí podniku. Nenadál benchmarking definuje ako *"nepretržitý a systematický proces porovnávania a merania produktov, procesov a metód vlastnej organizácie s tými, ktorí boli uznaní ako vhodní pre toto meranie, za účelom definovať ciele zlepšovania vlastných aktivít"* (12).

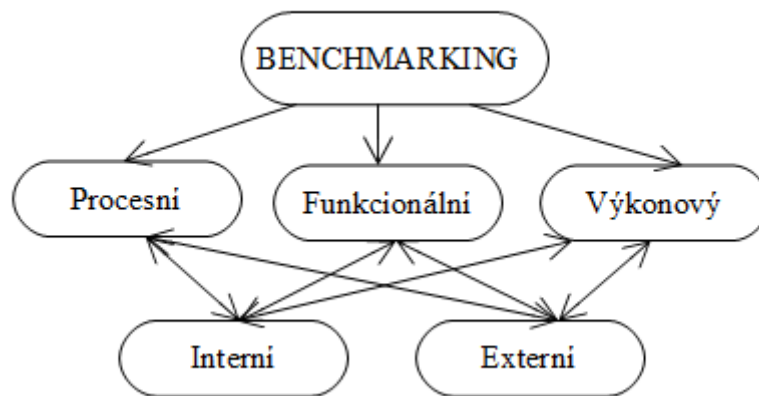
Týmto procesom sa dokážu zistiť nedostatky v odvetviach, ktoré sa následne ako výsledok benchmarkingu vylepšia. Podnik vykonáva porovnávanie v rámci viacerých organizácií, napríklad nadnárodné firmy pracujúce v tom istom odvetví pre zistenie konkurenčnej výhody. Ide hlavne o nájdenie vlastných slabín výrobných procesov, managementu, výkonnosti zamestnancov, kvality samotných produktov atď. (12)

Rozlišujeme typy benchmarkingu:

1. Benchmarking výkonový – je zameraný na priame porovnávanie a meranie rôznych výkonových parametrov. Jeden z príkladov môže byť výkon pracovníka alebo výkon výrobnéj linky, kde sa porovnávajú kľúčové ukazovatele výkonnosti.
2. Benchmarking funkcionálny- tento typ benchmarkingu porovnáva jednu alebo viac funkcií v podniku.
3. Benchmarking procesný- takzvaný generický benchmarking, porovnáva a meria konkrétne procesy organizácie. Je najčastejšie používaný a považuje sa za

najúčinnejší. Podľa štúdií bolo zistené že procesní benchmarking dokáže vyriešiť až 90% všetkých úzkych a problémových miest v podniku.

4. Benchmarking interný – je uskutočňovaný v rámci jednej spoločnosti medzi vybranými organizačnými jednotkami, ktoré zabezpečujú rovnaké alebo podobné produkty, procesy a funkcie. Primárnym cieľom je potrebné nájdenie dočasného najlepšieho vnútorného štandardu výkonnosti.
5. Benchmarking externý – tvorí súbor činnosti, v ktorom je partnerom pri porovnávaní a meraní inej organizácie. Problémom je hlavne nájsť vhodného externého partnera, hlavne v prípade ak sa jedná o priameho konkurenta (12).



Obrázok 1: Typy benchmarkingu (Zdroj: (13))

2.7 Excelencia

Základom excelencie je dosiahnutie a udržanie čo najlepšieho výsledku v riadení podniku pomocou týchto 8 konceptov:

1. *Vytváranie hodnôt pre zákazníkov - excelentné organizácie trvale vytvárajú hodnotu pre zákazníkov tým, že chápu, predvídajú a naplňajú ich potreby a očakávania a využívajú príležitosti.*
2. *Vytváranie trvalo udržateľnej budúcnosti - excelentné organizácie majú pozitívny vplyv na okolitý svet tým, že súčasne so zvyšovaním svojej výkonnosti zlepšujú*

ekonomické, environmentálne a sociálne podmienky v spoločnosti, v ktorej pôsobia.

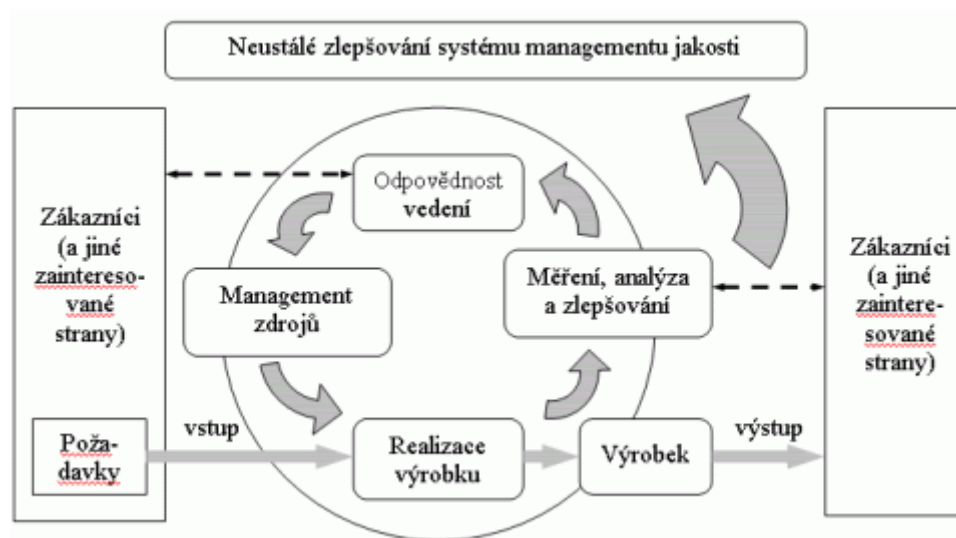
3. *Rozvíjanie schopností organizácie- excelentné organizácie rozvíjajú svoje schopnosti efektívnym riadením zmien vnútri aj mimo organizácie.*
4. *Využívanie kreativity a inovácií- excelentné organizácie generujú zvýšenú hodnotu a úroveň výkonnosti prostredníctvom neustáleho rozvoja a systematických inovácií s využitím kreativity svojich zainteresovaných strán.*
5. *Vedenie na základe vízie, inšpirácie a integrity- excelentné organizácie majú lídrov, ktorí utvárajú budúcnosť a uvádzajú ju do života, pričom pôsobia ako modelové vzory ich hodnôt a etiky.*
6. *Agilné riadenie- excelentné organizácie sú široko uznávané pre svoju schopnosť efektívne a účinne identifikovať príležitosti a hrozby a reagovať na ne.*
7. *Dosahovanie úspechu vďaka schopnostiam pracovníkov - excelentné organizácie si cenia svojich pracovníkov a vytvárajú kultúru splnomocňovania pre dosahovanie ako organizačných, tak osobných cieľov.*
8. *Trvalé dosahovanie vynikajúcich výsledkov - excelentné organizácie dosahujú trvalo udržateľné vynikajúce výsledky, ktoré zodpovedajú ako krátkodobým, tak dlhodobým potrebám všetkých ich zainteresovaných strán v kontexte prostredí, v ktorom pôsobia (4).*

2.8 ČSN ISO 9004

Poskytuje návod, ktorý slúži na dosiahnutie udržateľného úspechu pre podniky, ktoré pôsobia v náročnom, komplexnom a stále meniacom sa prostredí. Stavia na základoch normy ISO 9001 ale celá štruktúra managementu je viac špecifikovaná. Taktiež sa pozerá na potreby a očakávania všetkých zainteresovaných strán ako sú vlastníci podniku, dodávatelia a zákazníci. Úspech je možné docieľiť efektívnym riadením organizácie, učením sa nových vecí, venovaním pozornosti ergonomickému prostrediu a hlavne zlepšovaním sa v slabých stránkach a vytváraním nových inovácií.

Táto medzinárodná norma propaguje sebahodnotenie ako dôležitý nástroj preskúmania úrovne vyspelosti organizácie. Toto sebahodnotenie obsahuje vedenie, riadenie ľudí,

stratégiu, systém manažmentu a zdroje a procesy aby bolo možné identifikovať silné a slabé stránky ale aj príležitosti pre zlepšovanie alebo inovácie, prípadne oboje (12).

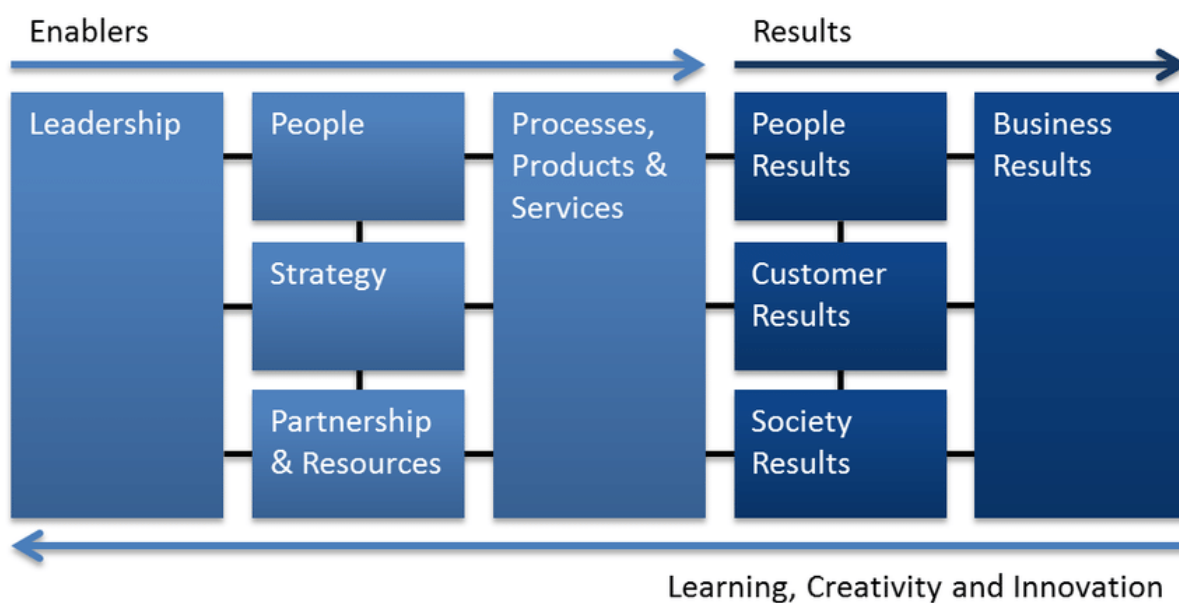


Obrázok 2: Systém riadenia kvality podľa normy ISO (Zdroj: (14))

2.9 Model EFQM

Bez ohľadu na to aký veľký podnik je, v akom odvetvi sa pohybuje a akú má vnútornú štruktúru, mal by určite vlastniť vhodný manažérsky rámec. Tento model umožňuje podnikom zistiť kľúčové silné a slabé stránky na základe deviatich kritérií. Taktiež zjednocuje už existujúce plánované iniciatívy, odstraňuje duplicity a identifikuje medzery. Podniku zároveň pomáha vytvoriť základnú štruktúru pre systém managementu organizácie. Aj keď sa v dnešnej dobe využíva množstvo nástrojov a metód pre riadenie podniku, model EFQM taktiež dokáže zistiť ako sa jednotlivé metódy medzi sebou dopĺňujú. Je ho možné využiť s ľubovoľným počtom nástrojov ako zastrešujúci rámec pre vytvorenie udržateľnej excelencie a to na základe funkcie a potrieb organizácie. Excelentné organizácie docieľujú a na stále udržiavajú výborné úrovne výkonnosti, ktoré splňujú alebo až prekračujú očakávania zainteresovaných strán. Tento úspech je uskutočňovaný pomocou troch integrovaných prvkov, ktoré obsahuje Model excelencie EFQM a to sú:

1. Základný koncept excelencie – obsahuje základné princípy, ktoré sú dôležité pre dosahovanie trvalo udržateľnej excelencie.
2. Model excelencie EFQM – tento rámec sa snaží o aplikovanie konceptov a logiky RADAR do praxe.
3. Logika RADAR – dynamický rámec, ktorý hodnotí výsledky, prístupy, rozšírenia a preskúmavania podniku.



Obrázok 3: Model EFQM (Zdroj:(15))

2.9.1 Kritéria excelencie modelu EFQM

Model EFQM obsahuje týchto 9 kritérií:

1. Vedenie

Jeden zo základov excelentnej organizácie musí byť líder, ktorý formuluje budúcnosť podniku, vystupuje ako vzor hodnoty, etiky a morálky a zároveň si buduje dôveru v spoločnosti. Musí byť flexibilný, vždy pripravený včas reagovať na danú problematiku a zaručovať úspech organizácie. Subkritéria, ktoré by malo vedenie spĺňať sú definované v piatich bodoch:

- Líder rozvíja víziu do budúcnosti, poslanie, hodnoty, etiku a morálku organizácie, pričom zaistuje jednanie aby bol vzorom pre spoločnosť.

- Líder určuje, kontroluje a preveruje štruktúru výkonnosti managementu organizácie pričom podceňuje jej zlepšovanie.
- Líder sa zasadzuje voči externým zainteresovaným stranám.
- Líder spoločne so zamestnancami organizácie rozvíja kultúru excelencie.
- Líder zabezpečuje aby bol podnik flexibilný a spravoval účinne každé zmeny, ktoré sa vyskytnú v spoločnosti. (4)

2. Stratégia

Stratégia sa v podniku vytvára za účelom stanovenia poslania a vízie pre zainteresované strany. Dôležitou úlohou naplnenia strategického plánu je presadzovanie politiky, plánov a cieľov pre rozvoj spoločnosti. Obsahuje štyri subkritéria definované v nasledujúcich bodoch:

- Stratégia je postavená na očakávaní a spoznávaní potrieb zainteresovaných strán a taktiež aj vonkajšieho prostredia spoločnosti.
- Stratégia zakladá na chápaní internej výkonnosti a spôsobilosti.
- Stratégia a podporné politiky sú rozvíjané, preskúmané a aktualizované
- Stratégia a podporné politiky sú implementované, monitorované a pravidelne oznamované. (4)

3. Pracovníci

Aby bola dosiahnutá a udržateľná excelencia organizácie, je potrebné si ceniť a vytvárať kultúru pre svojich pracovníkov. Pracovník by mal rozvíjať svoje schopnosti a podporovať rovnosť a spravodlivosť na pracovisku. Dôležitá je aby pracovník mal možnosť podať spätnú väzbu, z ktorej je možné vyčítať slabiny v prospech organizácie a následne pracovníka motivovať a oceňovať. Pre lepšie pochopenie sú subkritéria rozdelené do nasledujúcich bodov:

- Plány pracovníkov napomáhajú stratégií spoločnosti.
- Je potrebné rozvíjanie vedomosti a kvalifikáciu pracovníkov.
- Pracovníci sú informovaný, začleňovaný a splnomocňovaný.
- Pracovníci dokážu efektívne komunikovať v organizácii.
- Pracovníci sú oceňovaný, uznávaný a organizácia o nich opatruje. (4)

4. Partnerstvo a zdroje

Toto kritérium je zamerané na vonkajšie vzťahy medzi externými partnermi a internými zdrojmi. Zaisťuje sa efektívne riadenie environmentálnej oblasti a spoločenské dopady. Zahrňuje päť subkritérií:

- Partneri a dodávatelia organizácie sú riadený s ohľadom na trvalo udržateľný prospech
- Trvalé zabezpečenie úspechu zabezpečuje správne riadenie finančných zdrojov
- Trvalo udržateľným spôsobom sú riadené budovy, materiáli, zariadenia a prírodné zdroje
- Cieľom technologického riadenia je podporiť uskutočňovanie stratégie
- Informácie a znalosti sú riadené s cieľom pomôcť efektívnemu rozhodovaniu a budovaniu spôsobilosti spoločnosti. (4)

5. Procesy, výrobky a služby

Aby organizácia docielila zvýšenie hodnoty pre zákazníkov a iné zainteresované strany je potrebné navrhovať a zlepšovať procesy, výrobky a služby. Môžeme tu zaradiť päť subkritérií:

- Pre optimalizáciu hodnoty pre zainteresované strany sú procesy navrhované a následne riadené.
- Na vytvorenie optimálnej hodnoty pre zákazníkov sú celene vyvíjané výrobky a služby.
- Výrobky a služby sú účinne ponúkané a uvádzané na trh.
- Vzťahy so zákazníkmi sú riadené a neustále zlepšované. (4)

6. Zákazníci - výsledky

Úspech excelentnej organizácie sa dá vyjadriť výbornou spätnou väzbou od zákazníka, v ktorej prekračuje produkt alebo služba jeho očakávanie. Výsledok môžeme definovať v týchto dvoch subkritériach:

- Mieridlo vnímania – do tejto skupiny patria prieskumy, pochvaly a sťažnosti zákazníkov.
- Ukazovateľ výkonnosti – zaisťuje porozumenie aplikácie a dopadu zákazníckej stratégie, podporných politik a procesov organizácie. (4)

7. Pracovníci – výsledky

Úspech excelentnej organizácie sa dá vyjadriť výbornou spätnou väzbou od zamestnancov spoločnosti, kde pracovné podmienky prekračujú ich očakávania. Výsledok môžeme definovať v týchto dvoch subkritériach:

- Mieridlo vnímania – spätná väzba od pracovníkov na aplikácie stratégie, podporných politik a procesov organizácie.
- Ukazovateľ výkonnosti – dozerá na spoznávanie a zlepšovanie výkonnosti pracovníkov. (4)

8. Spoločnosť - výsledky

Excelentná organizácia docieľuje a nepretržite udržiava výborné výsledky, ktoré splňujú požiadavky a očakávania zainteresovaných strán v rámci spoločnosti. Výsledok môžeme definovať v dvoch subkritériach:

- Mieridla vnímania – obsahuje vnímanie environmentálnych dopadov, dobré meno spoločnosti, spoločenské dopady, dopady na pracovisku, verejné ocenenie podniku napríklad na sociálnych sieťach
- Ukazovateľ výkonnosti – zabezpečuje porozumenie aplikácie a dopadu spoločenskej a environmentálnej stratégie, podporných politik a procesov organizácie (4)

9. Ekonomické výsledky

Excelentná organizácia docieľuje a nepretržite udržiava výborné výsledky, ktoré splňujú požiadavky a očakávania ekonomických zainteresovaných strán v rámci spoločnosti. Výsledok môžeme definovať v dvoch subkritériách:

- Ekonomické výstupy – zahrňujú kľúčové finančné a nefinančné výstupy, ktoré svedčia o úspechu aplikácie stratégie organizácie.
- Ekonomické ukazovatele výkonnosti – Pomáhajú pri monitorovaní, chápaní, predikovaní a zlepšovaní pravdepodobných výstupov činnosti organizácie. (4)

2.10 SWOT analýza

SWOT analýza (S – strengths, W – weaknesses, O – opportunities, T – threats) je strategická metóda na zistenie vnútorného a vonkajšieho stavu podniku. Obsahuje analýzu vnútorných častí organizácie, kde patria silné (S) a slabé stránky (W) a zároveň analýzu vonkajších segmentov kde môžeme zaradiť príležitosti (O) a hrozby (T). Štandardne je využívaná ako podklad pre definovanie vízie, pre sformulovanie strategických cieľov alebo aj pre identifikáciu kritických oblastí (5).

2.11 Model Start

Model Start predstavuje zjednodušenú variantu modelu excelencie EFQM. Podkladá návod nielen malým a stredným podnikom ale aj podnikateľskej verejnosti, ktorej predstavuje spôsob ako zlepšiť všetky svoje činnosti. Cieľom toho všetkého je zaručiť úspech na domácom a zahraničnom trhu, čo je pre podnik veľmi dôležitou súčasťou podnikania. Funguje na základe vyplnenia päťdesiatich uzatvorených otázok, ktoré sú zamerané na rôzne oblasti v podniku. Z päťdesiatich otázok je dvadsaťpäť otázok zameraných na predpoklady pre dosiahnutie úspechu a zvyšných dvadsaťpäť otázok na dosiahnuté úspechy. Otázky sa pokladajú ľuďom zodpovedným za tieto oblasti napríklad osobám zodpovedným za spokojnosť zákazníkov, osobám zodpovedným za kvalitu výroby alebo priamo nadriadených, ktorí zodpovedajú za vybrané odvetvie. Týmto

spôsobom sa zaručí objektívne hodnotenie všetkých oblastí, z ktorých následne vznikne kvalitná analýza podniku (12).

Ak podnik ohodnotí všetky otázky spomenuté v dotazníku a zároveň splnil všetky požiadavky, dotazník by mal priniesť nasledujúce výhody:

- Umožní porovnávať dosiahnuté výsledky s výsledkami iných organizácií;
- Pomôže organizácii ukázať aktuálne nedostatky a definovať budúce smerovanie a priority;
- Posúdi či členovia vedia tímu majú rovnaký názor na slabé stránky a úspechy organizácie;
- Zamieria pozornosť na schválenie priorít zlepšovania;
- Navedie organizáciu k pravidelnému kontrolovaniu pokroku (6).

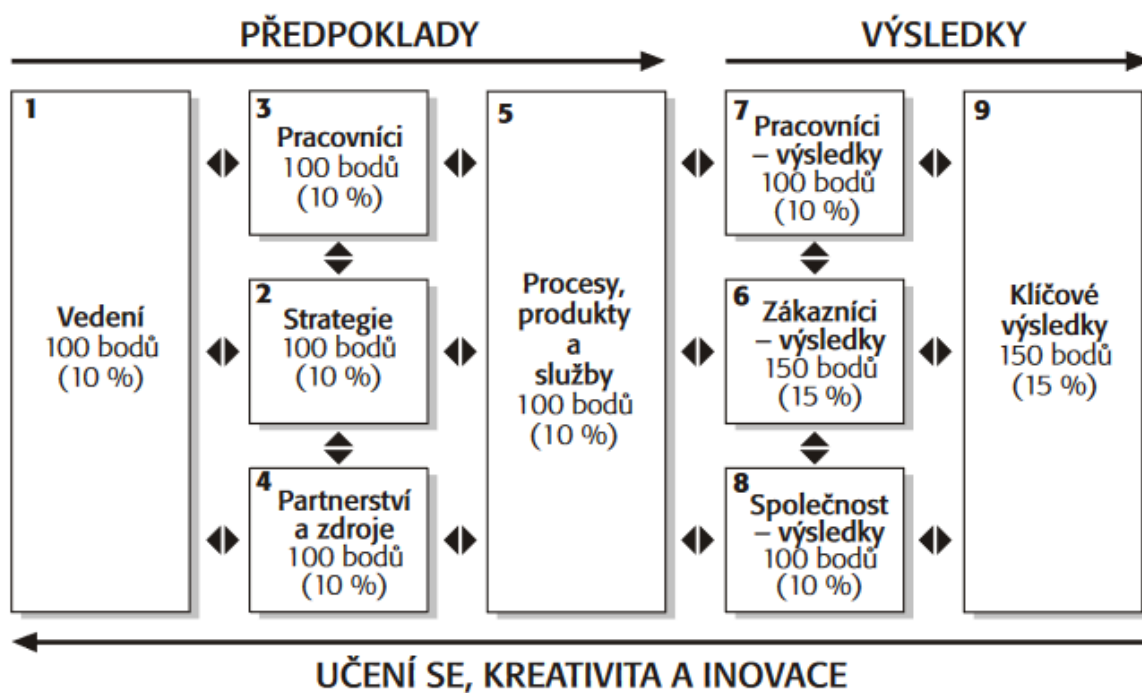
Hodnotenie týchto otázok je rozdelené do štyroch skupín:

Tabuľka 2: Bodové hodnotenie dotazníku (6).

Bodové hodnotenie	Dosiahnutý úspech
A – Úplne dosiahnuté	Vynikajúci prístup alebo výsledok, ktorý je riešený v plnom rozsahu, vo všetkých činnostiach a aspektoch. Vzorové riešenie alebo dosiahnutý úspech; je obťažne predpokladať ďalšie podstatné zlepšovanie (100%).
B – Podstatný pokrok	Jednoznačný dôkaz, že je táto oblasť dobre riešená. Pravidelné a rutinné preskúmavanie a zlepšovanie. Určité znepokojenie nad tým, že táto oblasť nie je riešená v plnom rozsahu, vo všetkých činnostiach a aspektoch (67 %).
C – Určitý pokrok	Určitý dôkaz o tom, že niečo pozitívneho sa skutočne deje. Náhodné a príležitostné preskúmavanie, ktoré má za následok

	zlepšenie a zdokonaľovanie. Izolované miesta úspešnej realizácií alebo úspešných výsledkov (33%).
D – Doteraz nezačaté	Takmer nič sa nedeje; snáď nejaké dobré myšlienky, ktoré nepokročili ďalej než za zbožné prianie (0%).

Postup pre zavedenie Modelu Start spočíva v ôsmych krokoch. Tieto kroky obsahujú činnosť podniku, následnú kontrolu a odporúčanie od nezávislej organizácie.



Obrázok 4: Kritéria pre Model Start (6).

Kroky pre aplikáciu Modelu Start sú rozdelené nasledovne:

1. Krok – vedenie musí rozhodnúť akú konkrétnu časť organizácie (personálna oblasť, financie, výroba atď.) bude hodnotiť.
2. Krok – je potrebné informovať zamestnancov, prípadne aj zainteresované strany o projekte sebahodnotenia organizácie. Následne by mal byť vyslaný manažér do

ČSJ na jedno dňové školenie , prípadne si môže požiadať o jedno dňovú konzultáciu vo firme.

3. Krok – pozostáva so zahájením práce sebahodnotenia podniku. Postup sa stanoví na prvom jednaní Start tímu. Vhodné je aby každý z členov tímu vyplnil dotazník samostatne.
4. Krok - je požadovaná aktívna účasť zástupcov vrcholového vedenia organizácie. V tomto kroku sa zoznámi organizácia s výsledkami sebahodnotenia a po prípade urobí korekciu.
5. Krok – organizácia má za úlohu si zvoliť jednu z dvoch možností. Prvá možnosť je poslať kompletne vyplnený dotazník do združenia pre oceňovanie kvality k posúdeniu relevantnosti dotazníka a navrhnutých opatrení organizácie. Druhá možnosť je predloženie dotazníku vedeniu firmy a následné posúdenie návrhov na opatrenia, ktoré s krátkym stanoviskom zašle do združenia pre oceňovanie kvality.
6. Krok – na základe odporúčenia audítora rozhodne združenie pre oceňovanie kvality o udelení „Ocenenia za zapojenie organizácie“ , ktorý obsahuje certifikát „Perspektívna firma“ s platnosťou na 3 roky od dátumu vydania.
7. Krok – Česká spoločnosť pre kvalitu a združenie pre oceňovanie kvality zverejní na svojej internetovej stránke a propagačných materiáloch mená všetkých držiteľov tohto ocenenia.
8. Krok – je odporúčané vytvoriť plán zlepšovania, ktorý bude obsahovať výsledky sebahodnotenia pre zlepšenie riadenia organizácie a realizáciu navrhnutých opatrení. Taktiež je odporúčané sa opakovane po troch rokoch prihlásiť do programu Národnej ceny kvality START PLUS, alebo Modelu Excelencie (6).

2.12 Model CAF

Pre riadenie kvality, zlepšovanie výkonnosti a efektivity v podniku sa využíva nástroj CAF. V Európskej únii tento nástroj pomáha hlavne organizáciám verejného sektora, ktorým napomáha využiť svoje nástroje. V preklade model CAF znamená spoločný rámec hodnotenia, čo značí že funguje na princípe veľmi jednoduchého použiteľného rámca.

Model CAF obsahuje štyri primárne ciele:

1. Zoznámiť verejnú správu s princípmi TQM a výhodami sebahodnotenia a postupne ju smerovať od súčasného sledu aktivít „Plan-Do“ k využívaniu celého cyklu „Plan-Do-Check-Act“.
2. Uľahčiť sebahodnotenie verejnej organizácie s cieľom dospieť k diagnóze a opatreniam k zlepšeniu.
3. Pôsobiť ako premostenie medzi rôznymi modely používanými v managementu kvality.
4. Uľahčiť učenie sa z benchmarkingu medzi organizáciami verejného sektora. (1)

2.13 Model Start Plus

Model Start Plus je vhodný pre väčšie podniky, ktorým zámerom je zlepšiť výsledky a konkurencieschopnosť na trhu. Nadväzuje na Model Start, ktorý vychádza z Modelu excelencie EFQM. Jeho úlohou je poskytnúť sebahodnotenie podniku pomocou náročnejšieho a rozsiahlejšieho dotazníku. Dotazník oproti Modelu Start je rozsiahly v tom že je potrebné pri každej otázke odpovedať celou vetou. Podnik môže dosiahnuť z dotazníku maximálne 1000 bodov. Výsledok by mal ukázať, aké silné a slabé stránky podnik má a navrhnúť zlepšenie. (2)

2.14 Zhrnutie teoretickej časti práce

Na analýzu výkonnosti podniku existuje celá rada modelov. Základným z nich je model excelencie EFQM, ktorý je pokročilejší na aplikáciu v podniku. Preto od modelu EFQM boli vyvinuté modely, ktoré sú jednoduchšie na používanie. Príkladom môže byť model Start a model CAF. Pre naše účely sa najlepšie hodí model Start, keďže je jednoduchší na používanie oproti iným modelom a dá sa využiť pri ktoromkoľvek veľkom podniku s ľubovoľným zameraním.

3 Analytická časť práce

V teoretickej časti sme si definovali základné pojmy potrebné pre analytickú časť. Pri analýze sme si zvolili výrobný podnik, ktorý budeme pomocou modelu Start analyzovať. Využijeme na to dotazník, z ktorého zistíme silné a slabé stránky podniku a navrhujeme následné riešenia pre zlepšenie.

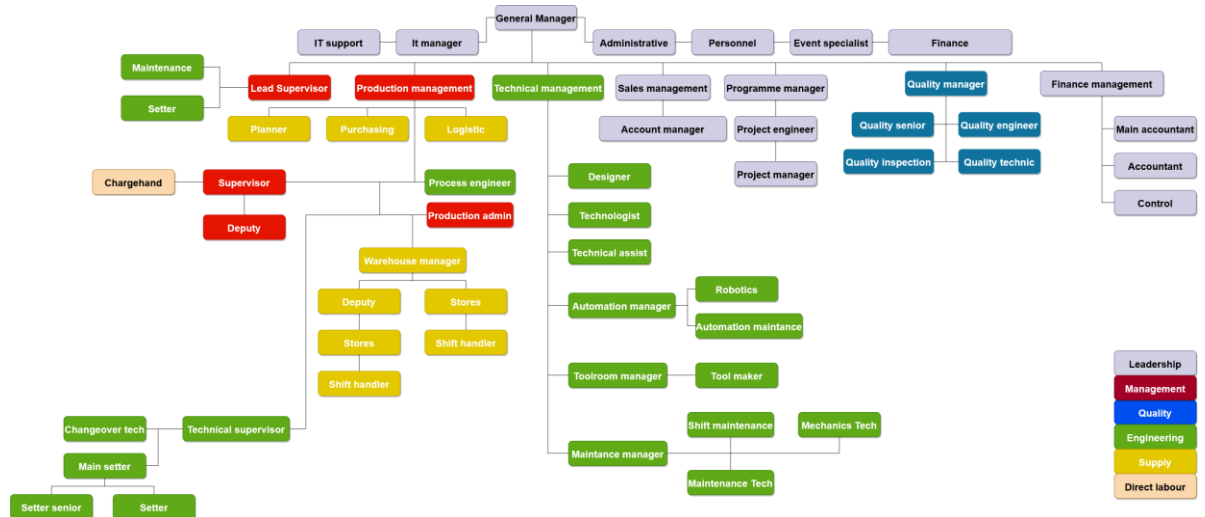
3.1 Podnik

Podnik, s ktorým budeme spolupracovať na analýze podľa modelu Start sa zaoberá výrobou plastových produktov pre významné spoločnosti v automobilovom, priemyselnom a zdravotníckom sektore. Spolupracuje so svojimi zákazníkmi pri navrhovaní produktov, výrobe s cieľom inovovať a vytvárať kvalitné produkty na trhu.

3.1.1 História podniku

Podnik bol založený v roku 1981 v Írsku. Začínal v malej výrobnej hale s 13 zamestnancami, 2 strojmi a 2 zákazníkmi. Neskôr v roku 1981 rozšírili svoju výrobu do Spojených štátov amerických, kde po úspešnom podnikaní rozšíril svoju výrobu aj do Českej republiky. V roku 2004 výrobu spustili aj v Českej republike, kde sa vyrábajú plastové produkty do dnešného dňa. Momentálne má podnik už viac ako 600 zamestnancov, 50 zákazníkov a 75 strojov. Cieľom je rozšíriť výrobu aj do ďalších zemí ako je napríklad Čína.

3.1.2 Organizačná štruktúra podniku



Obrázok 5: Organizačná štruktúra podniku (Zdroj: Vlastné spracovanie)

3.2 Analýza terajšieho stavu podniku

V tejto časti práce budeme analyzovať vybraný výrobný podnik s použitím modelu Start. Dôležitou súčasťou je komunikácia so zamestnancami zodpovednými za vybrané kritéria v dotazníku. Odpovede zahrnieme do tabuľky, ktoré následne budú vyhodnocované v percentách so slovným komentárom. V hodnotení sa budú zohľadňovať predpoklady a výsledky, ktoré dohromady obsahujú 9 kritérií.

Tabuľka 3: Kritéria predpokladov a výsledkov (6)

Kritéria z odvetvia predpokladov	Kritéria z odvetvia výsledkov
Vedenie	Zákazníci
Stratégia	Pracovníci
Pracovníci	Spoločnosť
Partnerstvo a zdroje	Kľúčové výsledky výkonnosti
Procesy, produkty a služby	

3.2.1 Hodnotenie odpovedí

Odpovede na kritéria budú spracované do tabuľky, kde na základe bodového hodnotenia ich vyhodnotíme v percentách.. Ku každému hodnoteniu bude priradený komentár, z ktorého je možné vyčítať súčasný stav podniku.

Tabuľka 4: Hodnotenie podniku (6)

Bodové hodnotenie	Popis	Percentuálne hodnotenie
A	Zcela dosaženo	100%
B	Podstatný pokrok	67%
C	Určitý pokrok	33%
D	Dosud nezáhájeno	0%

1) Kritérium: Vedenie

Tabuľka 5: Odpovede na otázky kritéria: Vedenie (6)

Č. otázky	Slovné hodnotenie odpovede na otázky	Známka
1)	Podnik má definovanú ako víziu byť najlepším podnikom v Európskej únii, ktorý sa zaoberá výrobou plastových dielov do vybraných oblastí spotrebiteľských produktov. Cieľom je dosahovať zvyšovanie hodnoty podniku a zároveň chrániť životné prostredie. Podnik sa taktiež riadi etickým kódexom správania sa.	B
2)	Členovia vedení zapojujú zamestnancov do trvalého zlepšovania podniku. Príkladom môže byť každoročné uskutočňovanie súťaže pre zamestnancov, kde sa vyhodnocujú inovácie, s ktorými zamestnanci prišli a reálne dokážu pomôcť podniku napr. pri znížení spotreby energie. Výherca súťaže v inováciách získa finančnú odmenu.	B
3)	Podnik si váži zamestnancov a zakladá si na dodržovaní etických zásad. Spätnú väzbu od zamestnancov údajne získava na základe vyplnenia dotazníku, ktorý sa posiela vedeniu. Bohužiaľ na nepravideľnej úrovni. Po viac ako roku odpracovanom v podniku som túto spätnú väzbu nevidel ani raz.	C

4)	Podnik zamestnancom ponúka adekvátnu mzdu za odvedenú prácu. Na udržanie zamestnancom ponúka firma každoročné zvyšovanie mzdy a ako motiváciu 13. plat.	C
5)	Členovia vedení podniku sa zapojujú do systematického rozvoja vzťahov s partnermi. V pravidelných intervaloch medzi sebou komunikujú a pracujú na inováciách produktov.	B

Tabuľka 6: Silné stránky a príležitosti k zlepšeniu (6)

Silné stránky	Príležitosti k zlepšeniu
Vízia podniku do budúcnosti	Pravidelná spätná väzba od zamestnancov
Neustále aplikovanie inovácií	
Zapájanie zamestnancov do projektov	

Tabuľka 7: Hodnotenie kritéria (6)

Výsledné hodnotenie kritéria					
	A	B	C	D	Celkovo
Počet	0	3	2	0	
Faktor	100	67	33	0	
Hodnota		201	66		267
Celkovo/5	53,40%				

2) Kritérium: Stratégia

Tabuľka 8: Odpovede na otázky kritéria: Stratégia (6)

Č. otázky	Slovné hodnotenie odpovede na otázky	Známka
1)	Podnik má definovanú stratégiu založenú na interných údajoch, z ktorých následne čerpá informácie potrebné pre budúci vývoj stratégie. Jedným z príkladov je sledovanie zmätkovitosti výrobkov. Podnik sa dlhodobo snaží zmätkovitosti znížiť automatizáciou strojov, lepším zaučením zamestnancov a častejšou kontrolou výrobkov.	B
2)	Interné údaje potrebné pre budúci rozvoj stratégie sú pravidelne sledované a konzultované so samotným majiteľom firmy, ktorý rozhoduje o následnom vývoji stratégie podniku.	B
3)	Definované strategické ciele sú riadené plánmi a cieľmi na vysokej úrovni, ktoré sa pravidelne kontrolujú a konzultujú s vedením podniku. Vedúci zmeny vo výrobné hale je taktiež informovaný o plánoch výroby. Operátor výroby strategické ciele a plány nepozná a nie je o nich informovaný.	C
4)	Nie všetci zamestnanci sú oboznámení so stratégiou a cieľmi podniku. Na nižších vrstvách organizácie je s cieľmi oboznámený vedúci zmeny, ktorý zodpovedá za ich dosahovanie.	C
5)	Stratégia je v pravidelných intervaloch sledovaná a aktualizovaná pre zvyšovanie hodnoty podniku a zvyšovanie spokojnosti zákazníkov.	B

Tabuľka 9: Silné stránky a príležitosti k zlepšeniu (6)

Silné stránky	Príležitosti k zlepšeniu
Jasná definícia stratégie podniku	Informovanosť stratégie a cieľov so zamestnancami na nižších úrovniach organizácie.
Sledovanie stratégie v pravidelných intervaloch	
Efektívne riadenie stratégie pre dosiahnutie cieľov podniku	

Tabuľka 10: Hodnotenie kritéria (6)

Výsledné hodnotenie kritéria					
	A	B	C	D	Celkovo
Počet	0	3	2	0	
Faktor	100	67	33	0	
Hodnota	0	201	66		267
Celkovo/5	53,40%				

3) Kritérium: Pracovníci

Tabuľka 11: Odpovede na otázky kritéria: Pracovníci (6)

Č. otázky	Slovné hodnotenie odpovede na otázky	Známka
1)	Podnik má definovanú stratégiu v oblasti riadenia ľudských zdrojov. Pomocou organizačnej štruktúry sa dokáže pracovník obrátiť na zamestnanca zodpovedného za daný úsek.	B
2)	Podľa druhu pracovnej pozície sú podnikom stanovené minimálne požadované kritéria, aby zamestnanec splňoval potreby organizácie. Operátor výroby nemá žiadne požiadavky na prijatie do práce, na rozdiel od účtovníčky, kde je potrebná minimálne ročná prax v obore.	C
3)	Aby pracovník splňoval požadované normy organizácie, tak po prijatí do pracovného úväzku musí prejsť požadovaným školením na danú pracovnú pozíciu. Podľa pracovnej pozície, sa podnik snaží dosiahnuť maximalizáciu znalosti pre prínosy k plneniu cieľov.	B
4)	Podnik motivuje zamestnancov aby sa zapojovali do zlepšovania činností. Prebiehajú súťaže, kde pracovník ponúkne nápad na zlepšenie a následne sa vyhodnotí najlepší návrh, za ktorý je pracovník finančne odmenený.	C
5)	Aby podnik dosiahol stanovené ciele, motivuje zamestnancov finančnou odmenou. Ak zamestnanec vyrába výrobky bez zmätkov, teda sa ich snaží kontrolovať s najväčšou presnosťou, je fonačne lepšie ohodnotený ako pracovník, ktorý produkuje zmätky.	C

Tabuľka 12: Silné stránky a príležitosti k zlepšeniu (6)

Silné stránky	Príležitosti k zlepšeniu
Organizačná štruktúra podniku	Požadované minimum na každej pracovnej pozícii
Zapojenie pracovníkov do zlepšenia činností	Lepšie zaučenie zamestnancov na pracovisku
Motivácia zamestnancov neprodukovat' zmätky	

Tabuľka 13: Hodnotenie kritéria (6)

Výsledné hodnotenie kritéria					
	A	B	C	D	Celkovo
Počet	0	2	3	0	
Faktor	100	67	33	0	
Hodnota		134	99		233
Celkovo/5	46,6%				

4) Kritérium: Partnerstvo a zdroje

Tabuľka 14: Odpovede na otázky kritéria: Partnerstvo a zdroje (6)

Č. otázky	Slovné hodnotenie odpovede na otázky	Známka
1)	Podnik od začiatku podnikania vedome a slobodne vyberá kvalitných dodávateľov a snaží sa o udržanie dobrých a dlhodobých vzťahov. Dodávatelia sú vyhodnocovaní podľa kvality, ceny a rýchlosti dodania dielov potrebných k výrobe plastových dielov.	B
2)	V podniku nie sú aktuálne údaje o výkonnosti dodávateľov a taktiež sa nerobia ani žiadne analýzy o spokojnosti zákazníkov. V prípade problémov podnik rieši problematiku priamo s dodávateľom alebo zákazníkom. Údaje o výkonnosti procesov v podniku sú ale aktuálne, sledované a pravidelne konzultované.	C

3)	Podnik investuje hlavne do inovácií, ktoré umožnia efektívnejšiu výrobu a zvýšia ziskovosť podniku. Ďalším prínosom investície je uľahčenie práce zamestnancom a tvorba vhodného ergonomického prostredia. Všetky tieto údaje o investíciách sú zaznamenávané a je plánovaná spätná návratnosť investície a tvorby zisku.	C
4)	Do budovy a výrobných prístrojov sú pravidelne investované vysoké čiastky peňazí. Dôvodom je pravidelné zvýšenie efektívnosti procesov a zlepšenie kvality v prospech organizácie. Firma sa snaží investovať aj do ekologickej stránky pričom využíva recykláciu plastu pomocou výkonných drvičiek, ktoré následne nevyužitý plast recykluje a vráti naspäť do výrobného procesu.	C
5)	Inšpiráciu pre zistenie nových inovácií firma využíva každoročnú súťaž, kde zamestnanci môžu navrhnúť návrhy na zlepšenie podnikových a výrobných činností. Na základe týchto údajov sa rozhodne do akej inovácií bude firma investovať a realizovať nápad aj do reálnej praktickej časti.	C

Tabuľka 15: Silné stránky a príležitosti k zlepšeniu (6)

Silné stránky	Príležitosti k zlepšeniu
Snaha o udržanie dobrých a dlhodobých vzťahov s dodávateľmi	Analýza výkonnosti dodávateľov
Investície podniku do nových technológií a snaha o zlepšenie ergonomického prostredia	Investície sa prejavujú po dlhom čase a bežný zamestnanec ich nevníma
Zaznamenávanie údajov o investícií výrobných procesov a plán návratnosti investície	

Tabuľka 16: Hodnotenie kritéria (6)

Výsledné hodnotenie kritéria					
	A	B	C	D	Celkovo
Počet	0	1	4	0	
Faktor	100	67	33	0	
Hodnota		67	132		199
Celkovo/5	39,8%				

5) Kritérium: Procesy, produkty a služby

Tabuľka 17: Odpovede na otázky kritéria: Procesy, produkty a služby (6)

Č. otázky	Slovné hodnotenie odpovede na otázky	Známka
1)	V podniku sa využíva funkčný systém managementu , pri ktorom sú aplikované normy ISO ako je napríklad ISO14001 a ISO9001. Taktiež podnik využíva aj systém IATF, ktorého cieľom je efektívne plniť požiadavky zákazníkov a neustále zlepšovať procesy.	B
2)	Výrobky sú navrhované a vyrábané podľa predstáv zákazníkov. Dôležitú úlohu plní projektový manažér, ktorý vytvára návrhy podľa predstáv zákazníkov, následne sú tieto návrhy prevedené na finančné kalkulácie, kde sa zistia náklady na daný výrobok a zisk podniku z projektu.	B
3)	Každý deň v podniku sa posudzuje z hľadiska definovaných ukazovateľov výkonnosti. Analyzujú sa prípadné výrobné odchýlky ukazovateľov a pracuje sa na ich eliminácii tak aby boli výrobky a služby vyrábané s vysokou kvantitou a kvalitou.	C
4)	Výrobok musí vyhovovať hlavne potrebám a očakávaniam zákazníkov. Preto musí splňovať vysoké štandardy kvality, ktoré sa pravidelne vo výrobnom procese kontrolujú.	B
5)	Pri pravidelnom audite sú zistené malé až veľké nedostatky podniku, ktoré sa firma snaží zlepšovať aby predišla opakovanému problému.	C

Tabuľka 18: Silné stránky a príležitosti k zlepšeniu (6)

Silné stránky	Príležitosti k zlepšeniu
Aplikované normy ISO	Zakúpenie modernejších výrobných strojov, ktoré by mohli výrobný proces zefektívniť a skvalitniť
Pravidelná analýza výkonnosti procesov	
Využívanie zamestnancov pri inovácií procesov	

Tabuľka 19: Hodnotenie kritéria (6)

Výsledné hodnotenie kritéria					
	A	B	C	D	Celkovo
Počet	0	3	2	0	
Faktor	100	67	33	0	
Hodnota		201	66		267
Celkovo/5	53,4%				

6) Kritérium: Zákazníci - výsledky

Tabuľka 20: Odpovede na otázky kritéria: Zákazníci – výsledky (6)

Č. otázky	Slovné hodnotenie odpovede na otázky	Známka
1)	Komunikácia so zákazníkmi je individuálna. U každého zákazníka sa jedná o iný typ plastového výrobku, ktorý má individuálny výrobný proces. Komunikácia so zákazníkom prebieha hlavne pri riešení reklamácií, dopĺňovanie databázy chýb pri výrobe, ich eliminácia, počet objednávok, čas dodania a mnoho ďalších vecí.	B
2)	Výkonnosť vo výrobe je nastavená na plnenie objemu výroby v čo najkratšom možnom čase, tak aby bol zákazník spokojný s kvalitou a kvantitou výrobku. Objem výroby je závislý na zákazníkovi a často sa mení. Keďže u každej zákazky je tento objem individuálny, je individuálna aj komunikácia so zákazníkom.	B
3)	V podniku sa nekoná prieskum spokojnosti zákazníkov s výrobkom. Podnik rieši so zákazníkmi reklamácie, ktoré sa snaží minimalizovať. Raz do mesiaca sa koná stretnutie s riaditeľom firmy, ktorý vyhodnotí úspešnosť projektov.	C
4)	Výsledky týkajúcich sa zákazníkov nie sú rozdelené do skupín. Cieľom podniku je eliminovať chyby vo výrobe tak, aby bol spokojný zákazník s kvalitou produktu.	C
5)	Podnik má spokojných zákazníkov, ktorý sú spokojný s výsledným výrobkom a nadväzujú ďalšiu spoluprácu pri riešení nových projektov s firmou.	C
6)	Keďže podnik nevykonáva žiadnu analýzu spokojnosti zákazníkov, nie je možné aby zrovnal výsledky s dátami priamych konkurentov.	D

7)	Spokojnosť zákazníka je možné odhadnúť len pomocou rozšírenej spolupráce pri nových projektoch a jeho objednávok.	C
8)	Výsledky podnik neporovnáva so žiadnou priamou konkurenciou v okolí, keďže sa jedná o výnimočnú a jedinečnú výrobu plastov pomocou tzv. vyfukovanej metódy plastu.	C

Tabuľka 21: Silné stránky a príležitosti k zlepšeniu (6)

Silné stránky	Príležitosti k zlepšeniu
Komunikácia so zákazníkom	Skúmanie spokojnosti zákazníkov pomocou dotazníku
Dobré vzťahy so zákazníkom	Analýza dát spokojnosti zákazníkov s priamou konkurenciou
Využívanie zamestnancov pri inovácií procesov	

Tabuľka 22: Hodnotenie kritéria (6)

Výsledné hodnotenie kritéria					
	A	B	C	D	Celkovo
Počet	0	2	5	1	
Faktor	100	67	33	0	
Hodnota		134	165		299
Celkovo/8	37,4%				

7) Kritérium: Zamestnanci - výsledky

Tabuľka 23: Odpovede na otázky kritéria: Zamestnanci – výsledky (6)

Č. otázky	Slovné hodnotenie odpovede na otázky	Známka
1)	Podnik má vytvorenú databázu zamestnancov, kde analyzuje počet zamestnancov na pracovnej neschopnosti, výsledky z pracovných školení, príčiny pracovných úrazov a sťažností. Z výsledkov tejto databázy sa snaží podnik poučiť a konať tak aby predišli zamestnanci pracovným úrazom a taktiež aby sťažnosti boli vyriešené.	C
2)	V podniku sa nepravidelne koná dotazník, v ktorom zamestnanec môže vyplniť svoje návrhy na zlepšenie. Taktiež sa môže v prípade otázok a požiadaviek obrátiť na vedúceho pracovníka zmeny. Všetky tieto spätné väzby nie sú pravidelné a vedúci pracovník sa o problémy nemusí včas dozvedieť.	C
3)	Výsledky vnímania a spokojnosti zamestnancov nie sú porovnávané so žiadnou inou organizáciou.	D
4)	Nie všetci zamestnanci majú prístup k výsledkom dotazníku, ktorý sa zameriava na spokojnosť zamestnancov v podniku. Vedenie sa snaží z výsledkov vytvoriť návrh na zlepšenie a následne ho realizovať.	C
5)	Výsledky spokojnosti zamestnancov nemajú zlepšujúci sa trend. Vždy sa nájde problém, na ktorý sa zamestnanci sťažujú. Podnik nedokáže všetky z problémov rázne vyriešiť.	C

Tabuľka 24: Silné stránky a príležitosti k zlepšeniu (6)

Silné stránky	Príležitosti k zlepšeniu
Databáza zamestnancov, z ktorých sa následne analyzujú potrebné dáta (úrazovosť na pracovisku, sťažnosti..)	Pravidelné skúmanie spokojnosti zamestnancov pomocou dotazníku
Anonymný dotazník na zlepšenie pracovného prostredia	Analýza dát spokojnosti zamestnancov s priamou konkurenciou
Využívanie zamestnancov pri návrhu na zlepšenia procesov	

Tabuľka 25: Hodnotenie kritéria (6)

Výsledné hodnotenie kritéria					
	A	B	C	D	Celkovo
Počet	0	0	4	1	
Faktor	100	67	33	0	
Hodnota	0	0	132	0	132
Celkovo/5	26,4%				

8) Kritérium: Spoločnosť - výsledky

Tabuľka 26: Odpovede na otázky kritéria: Spoločnosť – výsledky (6)

Č. otázky	Slovné hodnotenie odpovede na otázky	Známka
1)	Podnik sa snaží o zvýšenú ekologickosť pri výrobe výrobkov. Zle vyfúknuté plastové výrobky sa recyklujú pomocou drvičky, ktorá rozdrvený plast vráti naspäť do výrobného procesu.	C
2)	V podniku sa každý mesiac koná zaujímavá akcia pre zamestnancov, ktorej sa môžu zamestnanci dobrovoľne zúčastniť. Jedná sa napríklad o deň zdravej výživy, vzdelávacie akcie, akcie pre rodiny s deťmi atď.	B
3)	Akcie, ktoré sa v podniku konajú majú veľmi kladnú spätnú odozvu. Väčšina so zamestnancov by uvítala viac než raz do mesiaca nejaký zaujímavý program. Výsledky týchto akcií podnik neporovnáva s výsledkami iných organizácií.	B
4)	Všetky výsledky z akcie podnik prezentuje pomocou využitia sociálnych sietí. V podniku sa nekoná žiadne udeľovanie cien za spoločenskú zodpovednosť.	C
5)	Žiadny verejný prieskum sa v podniku nekoná. Zamestnanci sa môžu obrátiť s požiadavkami na vedúceho, alebo komentovať príspevky na sociálnej sieti podniku.	C

Tabuľka 27: Silné stránky a príležitosti k zlepšeniu (6)

Silné stránky	Príležitosti k zlepšeniu
Ekologickosť výrobných procesov	Ekologickosť aj mimo výrobných procesov
Pravidelné mesačné akcie pre zamestnancov podniku a ich rodiny	Spätná odozva zamestnancov na danú mesačnú akciu
Publikovanie akcií na sociálne siete	Udeľovanie cien za spoločenskú zodpovednosť

Tabuľka 28: Hodnotenie kritéria (6)

Výsledné hodnotenie kritéria					
	A	B	C	D	Celkovo
Počet	0	2	3	0	
Faktor	100	67	33	0	
Hodnota		134	99		233
Celkovo/5	46,6%				

9) Kritérium: Kľúčové výsledky

Tabuľka 29: Odpovede na otázky kritéria: Kľúčové výsledky (6)

Č. otázky	Slovné hodnotenie odpovede na otázky	Známka
1)	Podľa spoločnej konverzácie s vedením, podnik dosahuje kladné ekonomické výsledky, objem výroby sa stále navyšuje, zákazníkov pribúda a zisk spoločnosti rastie.	B
2)	Finančné a nefinančné ukazovatele nie sú porovnávané so žiadnou priamou konkurenciou.	D
3)	Výsledky výkonnosti sú rozdeľované medzi jednotlivé zákazky, z ktorých je možné zistiť výkonnosť výrobných procesov vo vybranom období.	B
4)	Merateľná je výkonnosť výrobných procesov daných výrobkov, pri ktorých je možné zistiť plnenie stanovených cieľov. Z krátkodobého hľadiska sa nie vždy táto výkonnosť plní. Z dlhodobého hľadiska je možno zistiť plnenie výkonnosti výrobného procesu u každého z výrobkov.	C
5)	Z dlhodobého hľadiska výsledky vykazujú zlepšujúci sa trend.	B
6)	Výsledky činností v prípade výrobkov a služieb nie sú porovnávané so žiadnou inou organizáciou. Tým pádom nie je možné preukázať zlepšujúci sa trend.	D

7)	Výsledky podporných procesov v podniku preukazujú zlepšujúci sa trend. Nie sú porovnávané s iným organizáciami.	C
----	---	---

Tabuľka 30: Silné stránky a príležitosti k zlepšeniu (6)

Silné stránky	Príležitosti k zlepšeniu
Kladný vývoj ekonomických ukazovateľov	Porovnávanie finančných ukazovateľov s konkurenciou
Meranie výkonnosti jednotlivých výrobkov	Meranie výkonnosti ostatných procesov
Podporné procesy vykazujú zlepšujúci sa trend	

Tabuľka 31: Hodnotenie kritéria (6)

Výsledné hodnotenie kritéria					
	A	B	C	D	Celkovo
Počet	0	3	2	2	
Faktor	100	67	33	0	
Hodnota		201	66		267
Celkovo/7	38,1%				

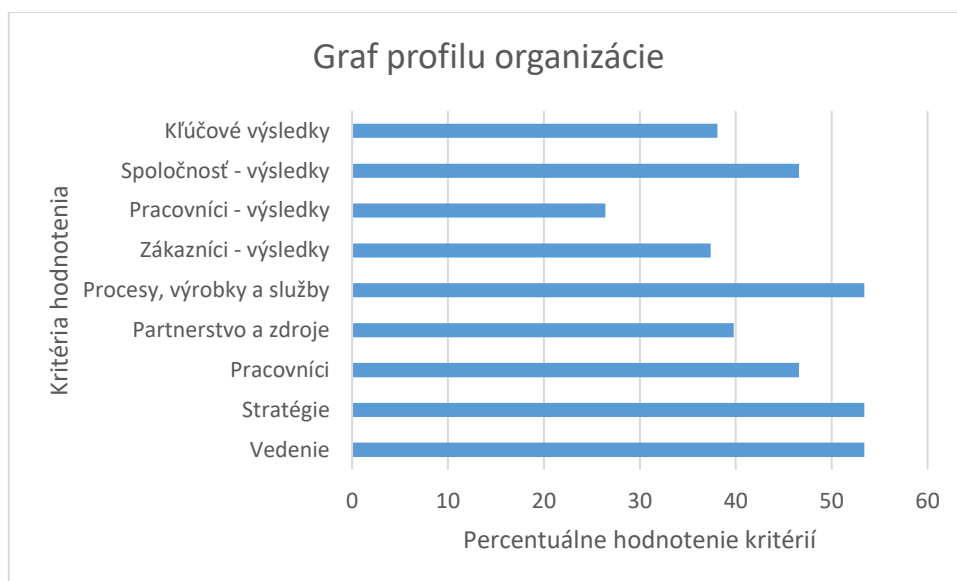
3.3 Súhrn hodnotenia podniku

Podnik v hodnotení podľa modelu Start dosiahol výsledku 45,96 %. V porovnaní s inými organizáciami môžeme predpokladať, že výsledok je veľmi dobrý. Excelentné firmy podľa dotazníku dosahujú 75 % , čomu výsledné hodnotenie nášho podniku nie je až tak ďaleko. Ak podnik doladí slabé stránky a využije príležitosti k zlepšeniu, má šancu dosiahnuť aj vyššiu úroveň excelencie.

Tabuľka 32: Profil organizácie (6)

	D	C	B	A	% úspechu
Vedenie	0	2	3	0	53,4
Stratégie	0	2	3	0	53,4
Pracovníci	0	2	3	1	46,6
Partnerstvo a zdroje	0	4	1	0	39,8
Procesy, výrobky a služby	0	2	3	0	53,4
Zákazníci - výsledky	1	5	2	0	37,4
Pracovníci - výsledky	1	4	0	0	26,4
Spoločnosť - výsledky	0	3	2	0	46,6
Kľúčové výsledky	0	2	3	0	38,1
Celkový počet zaškrtnutí (a)	2	26	20	1	
Faktor (b)	0	33	67	100	
Hodnota (a) x (b)	0	858	1340	100	2298
2298 / 50	45,96	% úspechu organizácie			

V nasledujúcom grafe je možné vyčítať výsledky percentuálneho hodnotenia jednotlivých kritérií. Podnik si najlepšie viedol v hodnotiacom kritériu zákazníkov. Taktiež mal podnik veľmi dobré výsledky z kľúčových výsledkov, procesov, výrobkov, služieb, stratégie a vedenia. S najmenším počtom bodov dopadlo kritérium pracovníkov.



Obrázok 6: Profil organizácie (Zdroj: Vlastné spracovanie)

3.4 Zhrnutie analytickej časti

V analýze práce sme pomocou využitia modelu Start zistili, aký je aktuálny stav jednotlivých oblastí podniku. Podnik celkovo dosiahol výsledku 45,96 %. Tento výsledok môžeme oproti ostatným podnikom považovať za veľmi dobrý, ale nie najlepší. Pomocou dotazníku sme taktiež zistili aké sú silné stránky podniku a aké príležitosti k zlepšeniu môžeme nájsť v jednotlivých kritériách. Tieto príležitosti na zlepšenie sa pokúsime rozpracovať v nasledujúcej kapitole, kde navrhujeme riešenia, ktoré by boli reálne aplikovateľné v praxi vrátane vyhodnotenia ekonomického prínosu.

4 Vlastný návrh riešenia

Spoločnosť po detailnej analýze podľa modelu Start dosiahla výsledku 45,96%, čo naznačuje rôzne nedostatky v jednotlivých kritériách organizácie.. Týmto nedostatkom sa budeme v nasledujúcej kapitole venovať, pričom na základe konzultácie so zamestnancami podniku som dospel k piatim hlavným návrhom riešenia pre zlepšenie percentuálneho hodnotenia podniku.

4.1 Nastavenie pravidelnej spätnej väzby od zamestnancov

Jedným z vážnych problémov podniku je nedostatočná spätná väzba od zamestnancov organizácie. Na základe výsledkov z analýzy nebol žiadnemu zo zamestnancov poskytnutý dotazník, ktorý by mohol poslúžiť ako spätná väzba pre vedenie firmy. Pri zisťovaní informácií od stálych zamestnancov som zistil, že dotazník vyplňovali len 1 až 2 krát za celú kariéru. Z tohto dôvodu navrhujem zaviesť pravidelnú spätnú väzbu pre zamestnancov minimálne raz za 3 mesiace, ktorá dokáže zistiť problémy v daných oblastiach podniku.

Vyhodnotenie dotazníku

Spätná väzba bude obsahovať 10 jednoduchých a zrozumiteľných otázok, ktoré by súviseli tým, čo by podnik mohol zlepšiť pre poskytnutie lepšieho pracovného prostredia pre zamestnancov. Súčasťou dotazníku sú 3 otvorené otázky, ktoré sú hodnotené individuálnym spôsobom. Zostávajúcich 7 otázok tvoria uzavreté otázky, ktoré sú formulované na hodnotenie celkovej spokojnosti zamestnanca s podnikom obsahujúc 4 možnosti. Každá z otázok je bodovo hodnotená a všetky odpovede budú následne podnikom analyzované so snahou vyhovieť požiadavkám zamestnancom. Na základe pravidelného prieskumu výsledkov dotazníku bude podnik skúmať, či je trend rastúci alebo klesajúci.

Tabuľka 33: Hodnotenie dotazníku spokojnosti zamestnancov (Zdroj: Vlastné spracovanie)

Počet bodov	Hodnotenie
19 - 14	Veľmi spokojný zamestnanec
13 - 7	Spokojný zamestnanec
6 - 0	Nespokojný zamestnanec

Prínos dotazníka

Dotazník prinesie zistenie dôležitých informácií pre zvýšenie produktivity zamestnancov a celkového výrobného procesu. Taktiež jedným z výhod dotazníku je posilnenie pracovných vzťahov medzi zamestnancami podniku a vedením podniku. Zamestnanec poskytnutím plnohodnotnej spätnej väzby nadobúda pocit prínosu pre zlepšenie pracovného prostredia a napomôže odhaliť chyby v postupoch, ktorým sa podnik do budúcnosti môže vyvarovať.

Vzor dotazníka a bodového hodnotenia je uvedený v prílohe č. 1.

4.2 Informovanosť o plánoch zamestnancov na nižších úrovniach organizácie

Strategické ciele sú riadené na vysokej úrovni organizácie, ktoré sa pravidelne analyzujú a konzultujú s vedením podniku. Operatívne ciele a plány následne obdržia vedúci zmeny na výrobných linkách, ktorí sa snažia o optimálne nastavenie noriem na výrobných linkách. Operátor výroby tým pádom nie je informovaný o počte kusov, ktoré je potrebné vyrobiť. Výrobky, ktoré pri výrobe nestíhajú spracovať sú po väčšine prípadov vyhadzované, čo je pre podnik nákladné.

Návrhom tejto problematiky je aby každý zo zamestnancov bol oboznámený s aktuálnymi plánmi. Informácie o predpokladanom počte vyrobených kusov budú vyvesené na nástenke vo výrobe, kde bude možné zistiť plánovaný počet vyrobených kusov na danej pracovnej zmene. Na zistenie aktuálneho počtu vyrobených kusov môže zamestnanec použiť papier výkazu práce, kde v priebehu zmeny zapisuje počet vyrobených kusov.

Informovanosť zamestnancov na nižších úrovniach organizácie pomôže priniesť zníženie nákladov tým, že operátor výroby vyvinie väčšiu snahu spracovať čo najväčší počet výrobných kusov. Ďalšia z výhod je vnútorná motivácia zamestnanca splniť daný počet kusov a byť vzorom pre ostatných operátorov výroby.

4.3 Prijatie minimálnych požiadaviek na každú pracovnú pozíciu s odborným zaučením zamestnancov na pracovisku

Pri prijímaní nových zamestnancov má podnik stanovené odlišné požiadavky na dané pracovné pozície. Na pozíciu operátora výroby nie sú stanovené žiadny minimálne požiadavky okrem minimálneho veku uchádzača o prácu. V tomto prípade je veľkou nevýhodou prijímať zamestnancov, ktorí sa ťažko zaučujú, nemusia byť spoľahliví a môžu napáchať viac škody ako úžitku.

Návrhom je na danú pracovnú pozíciu nastaviť minimálne kritéria tak, aby zamestnanec rozumel svojej práci, dokázal sa v krátkom čase zaučiť, pochopiť výrobným postupom a aby robil svoju prácu naplno. Minimálne kvalifikačné požiadavky žiadateľa o prácu je absolvovanie stredného odborného učilišťa alebo stredoškolského vzdelania. Ďalším z kritérií je aby bol záujemca o prácu manuálne zručný a aby mal zodpovedný prístup k práci v oblasti výroby. Následným kritériom je absolvovanie prijímacieho pohovoru so záujemcom o pracovnú pozíciu.

Pri zaučení pracovníkov je vhodné klásť odborný dôraz tak, aby počas výroby nedošlo k neočakávaným situáciám, kde nový zamestnanec nebude rozumieť výrobným postupom a v prípade potreby nebude vedieť na koho sa obrátiť. V tomto prípade je potrebné aby skúsený pracovník prvé dni dokázal zaučiť nového zamestnanca, ktorý bude pripravený na samostatnú prácu vo výrobe.

Prínosom pre spoločnosť budú kvalitní a efektívni zamestnanci, ktorí sa dokážu rýchlo prispôbiť pracovnému prostrediu, budú rozumieť pracovným postupom a v prípade problému budú vedieť na koho sa obrátiť.

4.4 Vytvorenie analýzy spokojnosti zákazníkov

Na základe výsledkov z analýzy podniku bol zistený nedostatok vykonávania prieskumu spokojnosti svojich zákazníkov a porovnávania výsledkov prieskumu s priamou konkurenciou.

Pre zlepšenie procesov a vzťahov medzi zákazníkom je takáto analýza dát potrebná. Návrhom je vytvorenie dotazníku, ktorý skúma ako bol zákazník spokojný so spoluprácou pri vytváraní konečného produktu, v akej oblasti by očakával zlepšenie a či plánuje do budúcnosti využiť ďalšie služby podniku. Tieto dáta podnik bude porovnávať s priamou konkurenciou, pričom zistí svoje nedostatky a snaží sa o budovanie dobrých vzťahov so zákazníkmi.

Vyhodnotenie dotazníka

Podobne ako u dotazníka pri zamestnancoch, dotazník obsahuje 10 jednoduchých otázok, ktoré zákazník vyplní v elektronickej podobe a odošle svoje hodnotenie spoločnosti na mailovú adresu. Súčasťou dotazníku sú 3 otvorené otázky, ktoré sú hodnotené individuálnym spôsobom. Zostávajúcich 7 otázok tvoria uzavreté otázky, ktoré sú formulované na hodnotenie celkovej spokojnosti zákazníka so spoluprácou s podnikom obsahujú 4 možnosti. Každá z možností je jednotlivo ohodnotená určitým počtom bodov. Na základe vyhodnotenia počtu bodov firma dokáže zistiť aký je reálny počet spokojných zákazníkov, koľko zo zákazníkov tvorí neutrálne stanovisko k spolupráci s podnikom a počet nespokojných zákazníkov podniku.

Tabuľka 34: Škála miery spokojnosti zákazníka (Zdroj: Vlastné spracovanie)

Počet bodov	Hodnotenie
19 - 14	Veľmi spokojný zákazník
13 - 7	Spokojný zákazník
6 - 0	Nespokojný zákazník

Prínos dotazníka

Prínosom tohto návrhu je budovanie dobrých vzťahov so zákazníkmi, zlepšenie výrobných procesov, zlepšenie kvality produktov a viac zákaziek, ktoré prinesú ekonomický zisk. U zákazníkov je potrebné skúmať spokojnosť od vývoja až po finálny vyrobený produkt. Všetky tieto spätné väzby sú pre firmu prínosom, pričom podniku prinesú cenné rady na zlepšenie procesov a udržiajú dobré vzťahy so zákazníkom.

Vzor dotazníka je uvedený v prílohe č. 2.

4.5 Modernizácia výrobných strojov

Aktuálne sa vo firme používajú staré stroje, ktoré fungujú na technológií vyfukovania a vstrikovania plastov do formy. Tieto staré stroje nie sú moc efektívne a postupom času sa poruchovosť strojov zvyšuje. Počas výrobného procesu sa stroj často zasekáva a pracovníci, ktorí zodpovedajú za údržbu a prevádzku strojov sú počas zmeny maximálne zaneprázdnený. Komunikácia na pracovisku prebieha veľmi obtiažne, čomu nasvedčuje vysoká hlučnosť drvičiek plastu, ktoré sú blízko výrobných strojov.

Návrhom je zaviesť inováciu výrobných strojov, ktoré budú oproti starým strojom modernejšie a poruchovosť strojov by sa znížila na minimum. To uľahčí prácu ako zodpovedným technickým pracovníkom vo firme tak aj pracovníkom zapojených vo výrobnom procese. Ideálnym riešením je aby stroj dokázal nie len vytlačiť plastový výrobok ale ho aj spracovať do výslednej podoby. Takáto inovácia je efektívna, zníži náklady na daný výrobok v konečnom dôsledku uľahčí prácu zamestnancom v podniku. Jednou z podmienok investovania do nových strojov podniku je aby miera výnosnosti investície do nových strojov bola nad 10%.

Aby sa vyhovel požiadavky podniku, všetky potrebné údaje o starom a novom stroji sú zahrnuté v tabuľke, z ktorej je následné vyhodnotený ukazovateľ miery výnosnosti.

4.5.1 Starý stroj

Funguje na princípe tavenia plastového materiálu, ktorý následne stlačí vopred navrhnutá forma, do ktorej je následne zo spodnej časti výrobku privádzaný vysoký tlak vzduchu. Plastový materiál po vyformovaní uchopí upínací nástroj, ktorý privedie plastový výrobok z výrobného stroja k operátorovi výroby na jeho pracovné stanovište. Operátor výroby musí tento výrobok orezať po jeho obvode aby zbavil výrobok nadbytočného plastového materiálu.



Obrázok 7: Ilustračný obrázok starého stroja (18)

Tabuľka 34: Parametre starého stroja (Zdroj: Vlastné spracovanie)

Starý stroj	
7	dní v týždni
50	týždňov v roku
24	hodín za deň
8400	hodín za rok
70%	% čistého pracovného času stroja
5880	hodín za rok
73%	Účinnosť
75 €	Ziskovosť stroja za hodinu
321 930 €	Ziskovosť stroja za rok

4.5.2 Nový stroj

Funguje na podobnom princípe ako starý stroj s tým rozdielom, že obsahuje väčší počet senzorov, ktoré vyhodnocujú jednotlivé údaje a dokážu predpovedať poruchu pred tým než nastane. Taktiež má zabudovaný systém orezávania nadbytočného plastového materiálu, ktorý operátor výroby nemusí orezávať ručne. Týmto sa zaručí vyššia účinnosť stroja, ziskovosť stroja na hodinu a zlepšenie ergonomického prostredia



Obrázok 8: Ilustračný obrázok nového stroja (19)

Tabuľka 35: Parametre nového stroja (Zdroj: Vlastné spracovanie)

Nový stroj	
7	dní v týždni
50	týždňov v roku
24	hodín za deň
8400	hodín za rok
80%	% čistého pracovného času stroja
6720	hodín za rok
85%	Účinnosť
88 €	Ziskovosť stroja za hodinu
502 656 €	Ziskovosť stroja za rok

V tabuľkách o parametroch stroja sa nachádzajú údaje potrebné pre výpočet miery výnosnosti. Je možné z nich vyčítať, že nový stroj má väčšie percento čistého pracovného času, čo znamená, že stroj pracuje efektívnejšie bez značných problémov, ktoré by rozsiahlo ovplyvnili funkčnosť stroja na pracovisku. Výsledné odpracované hodiny za rok dostaneme násobením percenta čistého pracovného času stroja a hodín za rok. Z toho môžeme zistiť, že nový stroj bude prácnejší a menej poruchový ako starý stroj. Účinnosť stroja znázorňuje percento správne vyrobených kusov pričom zvyšné percenta môžeme definovať ako zmatekovanosť stroja. Ziskovosť stroja za hodinu vyplýva z interných údajov o počte vyrobených a predaných kusov výrobkov vyjadrená v peňažných jednotkách. Pri vynásobení hodín za rok, účinnosti a ziskovosti stroja za hodinu získame údaj o ziskovosti stroja za rok.

Údaj o ziskovosti stroja za rok bude prevedený do hlavnej tabuľky pre výpočet miery výnosnosti investície (IR), kde taktiež nájdeme aj reálne údaje o nákupnej cene stroja, počtu rokov vlastníctva stroja a percento znehodnotenia stroja za dané obdobie. Podnik plánuje nový stroj vlastniť 8 rokov, pričom očakáva, že za dané obdobie prídu na trh lepšie a modernejšie inovácie pri výrobe plastových výrobkov. Po 8 rokoch vlastníctva sa predpokladá 40% znehodnotenie stroja, ktoré sa pri predaji odčíta od výslednej ceny stroja .

Na výpočet použijeme metódu výnosnosti investície bez faktoru času ktorú vypočítame pomocou vzorca:

$$IR = \frac{\frac{P-KV}{m}}{KV}$$
, kde P znázorňuje peňažné príjmy z investičného projektu, KV kapitálové výdaje investičného projektu a písmeno m počet rokov vzniku peňažných príjmov z investičného projektu.

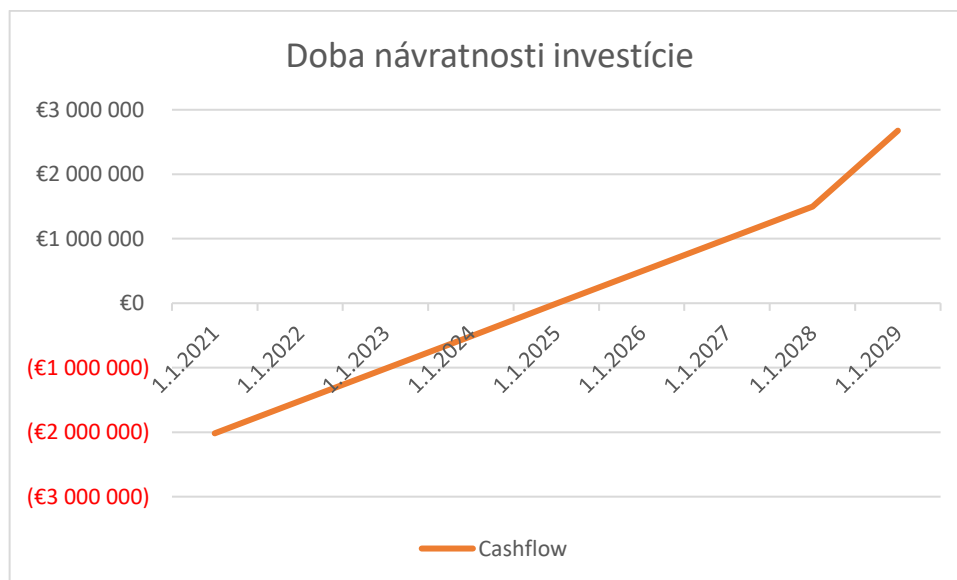
Výpočet IR:

$$IR = \frac{\frac{((502656*7)+1175456)-2018000}{8}}{2018000}$$

IR = 16,58 %

Tabuľka 36: Výsledná tabuľka zistenia miery výnosnosti investície do nového stroja (Zdroj: Vlastné spracovanie)

Zakúpenie nového stroja				
1 682 000 €	Cena stroja			
336 000 €	Ostatné náklady (preprava a montáž stroja)			
2 018 000 €	Výsledná cena stroja			
8	Rokov vlastníctva stroja			
40%	Znehodnotenie stroja			
672 800 €	Predajná cena stroja			
Roky	Dátum	Peňažný príjem	Cashflow	
0	7.4.2021	-2 018 000 €	-2 018 000 €	
1	7.4.2022	502 656 €	-1 515 344 €	
2	7.4.2023	502 656 €	-1 012 688 €	
3	7.4.2024	502 656 €	-510 032 €	
4	7.4.2025	502 656 €	-7 376 €	
5	7.4.2026	502 656 €	495 280 €	
6	7.4.2027	502 656 €	997 936 €	
7	7.4.2028	502 656 €	1 500 592 €	
8	7.4.2029	1 175 456 €	2 676 048 €	
			IR:	16,58%



Obrázok 9: Doba návratnosti investície do nového stroja (Zdroj: Vlastné spracovanie)

Z výslednej tabuľky a grafu je možné vyčítať, že investícia do nového stroja bude trvať 8 rokov, pričom po 8 rokoch podnik tento stroj predá. Pri ideálnych pracovných podmienkach bude nový stroj produkovať zisk 502 656 € za jednotlivé ročné obdobie. Výnosnosť investície pri novom stroji nadobudne hodnotu 16,58 %, čo splňuje minimálne požiadavky projektu podniku pre modernizáciu strojov vo výrobnjej hale.

Hlučnosť v pracovnom prostredí vyriešime vhodným umiestnením drvičiek spolu s nastavením izolácie zvuku v ich okolí. Inovácia spôsobí lepšiu komunikáciu v pracovnom prostredí, kde zamestnanci dokážu medzi sebou lepšie komunikovať a problémy vyriešia omnoho efektívnejšie. Prínosom je zlepšenie ergonomického prostredia a efektívnosti výrobných procesov.

ZÁVER

Hlavným účelom tejto bakalárskej práce bolo uskutočnenie dotazníkového hodnotenia vybraného výrobného podniku pomocou využitia viackriteriálneho modelu START. Ďalej bolo cieľom nájsť slabé stránky podniku a navrhnúť možnosti riešenia, ktoré pomôžu podniku zlepšiť zistené nedostatky za účelom zvýšenia výkonnosti a úspešnosti jednotlivých oblastí v podniku. Práca sa skladá z troch častí – teoretická, analytická a návrhová časť.

V teoretickej časti bakalárskej práce bol prevedený prehľad potrebných informácií a údajov z literatúry a elektronických zdrojov. V tejto časti boli vymedzené základné teoretické východiská, ktoré sú spájané s definíciou podniku, hodnotením podniku, výkonnosťou podniku, sebahodnotením, kvalitou, benchmarkingu, excelenciou, normou ISO a SWOT analýzou. Na záver bola definovaná funkcia modelu excelencie EFQM, modelu START, modelu CAF a modelu START plus.

V analytickej časti boli jednotlivé kritéria konzultované s pracovníkmi zodpovednými za daný pracovný úsek, ktorí poskytli k problematike dôležité informácie. Odpovede na otázky boli následne nezávislé hodnotené v dotazníku modelu START. Pomocou udelenia známky na stupnici A – D bol zistený aktuálny percentuálny výsledok výkonnosti podniku. Súčasťou hodnotenia bol slovný komentár, ktorý približuje dôvod ohodnotenia podniku danou známkou. K tomuto ohodnoteniu je pripojená tabuľka obsahujúca silné stránky a príležitosti k zlepšeniu jednotlivých kritérií organizácie.

Na základe spracovania analýzy pomocou viackriteriálneho modelu START dosiahol podnik 45,96 % úspešnosti. Najlepšie hodnotené kritéria boli kritérium vedenia, kritérium stratégie a kritérium procesov, výrobkov a služieb, ktoré dosiahli 53,4 % úspešnosti. Na druhej strane najnižšiu úspešnosť dosiahlo kritérium pracovníci výsledky a to 26,4 % úspešnosti.

V závislosti od každého kritéria boli využité informácie z najslabších a najsilnejších častí, z ktorých bol vytvorený súhrn pre návrhy na zlepšenie jednotlivých kritérií podniku. Na

základe problematiky som vytvoril návrhy na zlepšenie, ktoré som následne priložil ako prílohy bakalárskej práce.

Pevne verím, že práca bude pre podnik prínosom a návrhy na zlepšenie budú v krátkej dobe v praxi realizované, pričom prinesú zlepšenie výkonnosti a úspešnosti jednotlivých kritérií v podniku.

ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY

- (1) BALÁŠ L. et all. Společný hodnotící rámec CAF 2013. 1. vydání. Praha: Národní informační středisko podpory kvality, 2013. 92s. ISBN 978-80-02-02472-9.
- (2) BRAUN V. et all. Národní cena kvality ČR – Model START PLUS. 1. vydání. Praha: Národní informační středisko podpory kvality, 2013. 86s. ISBN 978-80-02-02426-2.
- (3) ČESKÝ NORMALIZAČNÍ INSTITUT ČSN EN ISO 9004:2010. Řízení udržitelného úspěchu organizace – Přístup managementu kvality. Praha: Český normalizační institut, 2010. 72 s. Třídící znak 01 0324.
- (4) Model excellence EFQM: excelentní organizace dosahují a trvale udržují vynikající úroveň výkonnosti splňující nebo překračující očekávání všech svých zainteresovaných stran. 1. vydání. Praha: ČSJ Praha, 2012. 30 s. ISBN 978-90-5236-698-2.
- (5) GRASSEOVÁ, M. Analýza podniku. 1.vydání. Brno: Computer Press, 2007. 325 s. ISBN 978-80-251-2621-9.
- (6) RYŠÁNEK P. et all. Národní cena kvality ČR – Model START . 2. vydání. Praha: Národní informační středisko podpory kvality, 2011. 40s. ISBN 978-80-02-02341-8
- (7) HYRŠLOVÁ, Jaroslava a Jiří KLEČKA. Ekonomika podniku. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2008. ISBN 978-80-86730-36-3.
- (8) KOČMANOVÁ, A. Prednášky – ekonomika podniku, Brno: VUT Fakulta podnikatelská, 2020

- (9) Wagner, J.: Meření výkonnosti, Jak měřit, vyhodnocovat a využívat informace o podnikové výkonnosti. Praha: Grada Publishing, a.s., 2009. ISBN 978-80-247-2924-4.
- (10) VEBER, Jaromír. *Řízení jakosti a ochrana spotřebitele*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2007. Manažer. ISBN 978-80-247-1782-1.
- (11) DSpace at University of West Bohemia: NO TITLE [online]. Copyright © [cit. 09.11.2020]. Dostupné z: <https://otik.uk.zcu.cz/bitstream/11025/35705/1/Ambros.pdf>
- (12) Nenadál, J., Vykydal, D., Halfarová, P. Benchmarking –mýty a skutečnost. Management Press, Praha, 2011, 268 s. ISBN 978-80-7261-224-6.
- (13) Benchmarking. [online]. Dostupné z: <https://fim2.uhk.cz/wikicr/web/index.php/home/7-marketing/266-benchmarking>
- (14) [online]. Copyright © 2005 [cit. 09.11.2020]. Dostupné z: <http://www.ikvalita.cz/tools.php?ID=76>
- (15) EFQM model criteria. The model is based on the premise that excellent... | Download Scientific Diagram. *ResearchGate / Find and share research* [online]. Copyright © 2008 [cit. 10.11.2020]. Dostupné z: https://www.researchgate.net/figure/EFQM-model-criteria-The-model-is-based-on-the-premise-that-excellent-results-ie_fig1_261128502
- (16) Česko a Sdružení pro oceňování kvality. *Národní cena kvality České republiky: statuty - podnikatelský sektor, veřejný sektor : [platnost od 1.1.2009]*. Praha: Národní informační středisko pro podporu jakosti, 2008. s. 9. ISBN 978-80-02-02092-9. Dostupné také z: <https://dnnt.mzk.cz/uuid/uuid:f5961050-f424-11e4-93b2-001018b5eb5c>

- (17) Malý, stredný alebo mikro podnik – veľkostné kritériá | Podnikajte.sk. Podnikajte.sk - jednotka v informáciách pre podnikateľov a živnostníkov [online]. Copyright © [cit. 01.04.2021]. Dostupné z: <https://www.podnikajte.sk/podpora-podnikania/maly-stredny-mikro-podnik>
- (18) Blow molding machine. Ecplaza. [online]. Dostupné z: blow molding machine. Ecplaza. https://longhuamachinery.en.ecplaza.net/products/30l-blow-molding-machine_158076
- (19) Plastic Blow Molding Machines - Parker Plastic Machinery. Plastic Blow Molding Machines - Parker Plastic Machinery [online]. Copyright © PARKER PLASTIC MACHINERY CO., LTD [cit. 18.04.2021]. Dostupné z: <https://www.parker-global.com/>

ZOZNAM OBRÁZKOV

Obrázok 1: Typy benchmarkingu (Zdroj: (13))	12
Obrázok 2: Systém riadenia kvality podľa normy ISO (Zdroj: (14))	14
Obrázok 3: Model EFQM (Zdroj:(15)).....	15
Obrázok 4: Kritéria pre Model Start (6).	21
Obrázok 5: Organizačná štruktúra podniku (Zdroj: Vlastné spracovanie)	26
Obrázok 6: Profil organizácie (Zdroj: Vlastné spracovanie)	45
Obrázok 7: Ilustračný obrázok starého stroja (18).....	51
Obrázok 8: Ilustračný obrázok nového stroja (19)	52
Obrázok 9: Doba návratnosti investície do nového stroja (Zdroj: Vlastné spracovanie).....	54

ZOZNAM TABULIEK

Tabuľka 1: Rozdelenie podnikov podľa veľkosti (17)	10
Tabuľka 2: Bodové hodnotenie dotazníku (6).	20
Tabuľka 3: Kritéria predpokladov a výsledkov (6)	26
Tabuľka 4: Hodnotenie podniku (6)	27
Tabuľka 5: Odpovede na otázky kritéria: Vedenie (6)	27
Tabuľka 6: Silné stránky a príležitosti k zlepšeniu (6)	28
Tabuľka 7: Hodnotenie kritéria (6)	28
Tabuľka 8: Odpovede na otázky kritéria: Stratégia (6)	29
Tabuľka 9: Silné stránky a príležitosti k zlepšeniu (6)	30
Tabuľka 10: Hodnotenie kritéria (6)	30
Tabuľka 11: Odpovede na otázky kritéria: Pracovníci (6)	31
Tabuľka 12: Silné stránky a príležitosti k zlepšeniu (6)	32
Tabuľka 13: Hodnotenie kritéria (6)	32
Tabuľka 14: Odpovede na otázky kritéria: Partnerstvo a zdroje (6)	32
Tabuľka 15: Silné stránky a príležitosti k zlepšeniu (6)	33
Tabuľka 16: Hodnotenie kritéria (6)	34
Tabuľka 17: Odpovede na otázky kritéria: Procesy, produkty a služby (6)	35
Tabuľka 18: Silné stránky a príležitosti k zlepšeniu (6)	36
Tabuľka 19: Hodnotenie kritéria (6)	36
Tabuľka 20: Odpovede na otázky kritéria: Zákazníci – výsledky (6)	37
Tabuľka 21: Silné stránky a príležitosti k zlepšeniu (6)	38
Tabuľka 22: Hodnotenie kritéria (6)	38
Tabuľka 23: Odpovede na otázky kritéria: Zamestnanci – výsledky (6)	39
Tabuľka 24: Silné stránky a príležitosti k zlepšeniu (6)	40
Tabuľka 25: Hodnotenie kritéria (6)	40
Tabuľka 26: Odpovede na otázky kritéria: Spoločnosť – výsledky (6)	41
Tabuľka 27: Silné stránky a príležitosti k zlepšeniu (6)	41
Tabuľka 28: Hodnotenie kritéria (6)	42
Tabuľka 29: Odpovede na otázky kritéria: Kľúčové výsledky (6)	42

Tabuľka 30: Silné stránky a príležitosti k zlepšeniu (6)	43
Tabuľka 31: Hodnotenie kritéria (6)	43
Tabuľka 32: Profil organizácie (6)	44
Tabuľka 33: Hodnotenie dotazníku spokojnosti zamestnancov (Zdroj: Vlastné spracovanie)	46
Tabuľka 34: Parametre starého stroja (Zdroj: Vlastné spracovanie)	51
Tabuľka 35: Parametre nového stroja (Zdroj: Vlastné spracovanie)	52
Tabuľka 36: Výsledná tabuľka zistenia miery výnosnosti investície do nového stroja (Zdroj: Vlastné spracovanie)	54

ZOZNAM PRÍLOH

Príloha 1: Dotazník spokojnosti zamestnancovI

Príloha 2: Dotazník spokojnosti zákazníkovIV

PRÍLOHY

Príloha 1: Dotazník spokojnosti zamestnancov

Dotazník spokojnosti zamestnancov

Prosím o vyplnenie krátkeho dotazníku pre zlepšenie pracovného prostredia v podniku

1. Akú pracovnú pozíciu v podniku vykonávate?

2. Ako dlho ste zamestnaný v podniku ?

3. Ako ste spokojný s vedením podniku ?

Označte jen jednu elipsu.

- ☐ Veľmi spokojný (3)
- ☐ Spokojný (2)
- ☐ Nespokojný (1)
- ☐ Veľmi nespokojný (0)

4. Cítíte sa počas týždňa prepracovaný alebo v strese?

Označte jen jednu elipsu.

- ☐ Veľmi často (0)
- ☐ Často (1)
- ☐ Menej často (2)
- ☐ Vôbec (3)

5. Ste spokojný s vybavením pracovného prostredia?

Označte jen jednu elipsu.

- ☐ Veľmi spokojný (3)
- ☐ Spokojný (2)
- ☐ Nespokojný (1)
- ☐ Veľmi nespokojný (0)

6. Ste spokojný s platovým ohodnotením za vykonanú prácu?

Označte jen jednu elipsu.

- ☐ Veľmi spokojný (3)
- ☐ Spokojný (2)
- ☐ Nespokojný (1)
- ☐ Veľmi nespokojný (0)

7. Ste spokojný so svojim zamestnaním ?

Označte jen jednu elipsu.

- ☐ Veľmi spokojný (3)
- ☐ Spokojný (2)
- ☐ Nespokojný (1)
- ☐ Veľmi nespokojný (0)

8. Ste spokojný so zamestnaneckými benefitmi ?

Označte jen jednu elipsu.

- ☐ Veľmi spokojný (3)
- ☐ Spokojný (2)
- ☐ Nespokojný (1)
- ☐ Veľmi nespokojný (0)

9. Premýšľali ste o odchode z firmy ?

Označte jen jednu elipsu.

- ☐ Áno (0)
- ☐ Nie (1)

10. Čo by ste navrhli pre zlepšenie pracovného prostredia?

Príloha 2: Dotazník spokojnosti zákazníkov

Dotazník spokojnosti zákazníkov

Prosím o vyplnenie krátkeho dotazníka pre zlepšenie spokojnosti zákazníkov

1. Aké služby / produkty podniku využívate ?

2. Ako dlho spolupracujete s našim podnikom?

3. Ste spokojný s prínosom služieb našej spoločnosti?

Označte jen jednu elipsu.

- ☐ Veľmi spokojný (3)
- ☐ Spokojný (2)
- ☐ Nespokojný (1)
- ☐ Veľmi nespokojný (0)

4. Ako hodnotíte kvalitu našich produktov a služieb oproti konkurencii?

Označte jen jednu elipsu.

- ☐ Určite lepšia (3)
- ☐ Lepšia (2)
- ☐ Rovnaká (1)
- ☐ Horšia (0)

5. Ste spokojný s cenovou ponukou našich produktov a služieb ?

Označte jen jednu elipsu.

- ☐ Veľmi spokojný (3)
- ☐ Spokojný (2)
- ☐ Nespokojný (1)
- ☐ Veľmi nespokojný (0)

6. Ste spokojný s našim zákazníckym servisom ?

Označte jen jednu elipsu.

- ☐ Veľmi spokojný (3)
- ☐ Spokojný (2)
- ☐ Nespokojný (1)
- ☐ Veľmi nespokojný (0)

7. Aké hodnotenie by ste priradili našej spoločnosti?

Označte len jednu elipsu.

- ☐ Veľmi dobré (3)
- ☐ Dobré (2)
- ☐ Dostatočné (1)
- ☐ Nedostatočné (0)

8. Odporučili by ste náš podnik aj ostatným ?

Označte len jednu elipsu.

- ☐ Určite áno (3)
- ☐ Áno (2)
- ☐ Skôr nie (1)
- ☐ Vôbec (0)

9. Máte v pláne využiť naše služby aj do budúcnosti ?

Označte len jednu elipsu.

- ☐ Áno (1)
- ☐ Nie (0)

10. Čo by ste navrhli pre zlepšenie zákazníckeho servisu ?
